



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

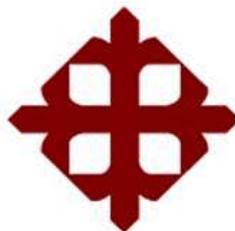
**TEMA:
“DISEÑO DE UNA COMPAÑÍA EXPORTADORA DE
BANANO Y OTRAS MUSÁCEAS PARA EL MERCADO
RUSO”**

**AUTOR:
Ing. Játiva Murillo, Henry Isaac**

**TESIS FINAL
Previa a la obtención del grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TUTOR:
Econ. Chávez García, Jack**

**Guayaquil, Ecuador
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Henry Játiva Murillo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Máster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Chávez García, Jack

REVISORES

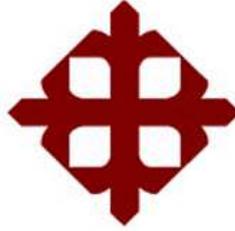
Econ. Laura Zambrano Chumo

M.Sc Danny Arévalo Avecillas

DIRECTORA DE LA MAESTRÍA

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, Septiembre del 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Henry Isaac Játiva Murillo

DECLARO QUE:

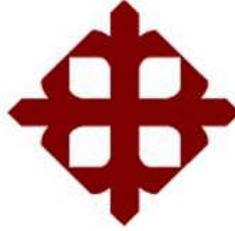
El Trabajo de Titulación “**DISEÑO DE UNA COMPAÑÍA EXPORTADORA DE BANANO Y OTRAS MUSÁCEAS PARA EL MERCADO RUSO**” previa a la obtención del Título de **Máster en Administración de Empresas** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Septiembre del 2013

EL AUTOR

Játiva Murillo, Henry



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Henry Játiva Murillo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“DISEÑO DE UNA COMPAÑÍA EXPORTADORA DE BANANO Y OTRAS MUSÁCEAS PARA EL MERCADO RUSO”**, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Septiembre del año 2013.

EL AUTOR

Henry Játiva Murillo

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por permitirme culminar esta carrera y de esa manera llegar a cumplir una meta deseada, también quiero agradecer a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

Henry Isaac Játiva Murillo

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, por haberme dado la vida y poder alcanzar esta meta en mis estudios y en mi formación profesional. A mí querida esposa por apoyarme en mis días de clases aún sacrificando nuestra vida familiar. A mis hijas que de una y otra forma me dieron fuerzas para seguir adelante. Y a mi madre por educarme con principios y hacerme un hombre de bien.

Henry Isaac Játiva Murillo

DECLARACIÓN

“Yo, **Játiva Murillo Henry** declaro ser el autor del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales”

EL AUTOR

Játiva Murillo, Henry

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

EL AUTOR

Játiva Murillo, Henry

Índice de Contenido

Resumen	xii
Palabras Clave.....	xii
Summary	xiii
Introducción	1
Objetivos	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	5
1.1 Los Negocios Internacionales	5
1.1.1 Modalidades de los negocios Internacionales	10
1.1.2 Organismos y entidades de control y/o soporte a los negocios internacionales .	13
1.1.3 Sobre el proceso de exportación	18
1.1.4 Sobre cómo los procesos de integración económica que coadyuvan al desarrollo del proyecto	21
1.2 Marco histórico	22
1.3 Marco conceptual	24
1.4 La situación del banano en el Ecuador y estadísticas del comercio mundial.....	25
1.4.1 Características sectoriales.....	26
1.4.2 Productos y elaborados del sector.....	27
1.4.3 Producción de banano	27
1.4.4 Estadísticas bananeras del Ecuador y el Mundo.....	30
1.4.5 Importaciones de banano en el mundo.....	44
1.5 La Federación Rusa	48
1.5.1 Aspectos demográficos	48
1.5.2 Descripción de categoría o sectores de productos.....	48
1.5.3 Sobre los acuerdos comerciales entre la República de Ecuador y la Federación de Rusia.....	50
1.5.4 Exportación de banano del Ecuador al mercado Ruso	52
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	53
2.1 Objetivos de la investigación de mercado	53
2.2 Metodología de investigación	53
2.2.1 Tipo de investigación	53
2.2.2 Población.....	53
2.2.3Técnicas de recolección de datos	54

2.2.3 Investigación descriptiva.....	58
2.2.4 Resultados de Encuestas a Productores banano Cavendish Variety	58
2.2.5 Resultados de Encuestas a Productores banano Bocado	65
2.2.6 Conclusiones de la investigación de mercado.....	73
CAPÍTULO III: ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO .	74
3.1 Información General de la Empresa.....	74
3.1.1 Sistema Operativo.....	75
3.2 Planificación Estratégica	75
3.2.1 Misión.....	75
3.2.2 Visión.....	75
3.2.3 Valores	76
3.2.4 Objetivos Estratégicos.....	76
3.2.5 Macro-proceso	77
3.2.6 Cadena de Valor	78
3.3 La Administración.....	79
3.3.1 Organigrama	79
3.3.2 Funciones de cargos del organigrama	80
CAPITULO IV: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN.....	100
4.1 Segmentación de mercado Ruso	100
4.2 Posicionamiento	101
4.3 Grupo objetivo	101
4.4 Análisis macroeconómico.....	102
4.4.1 Sector Económico	103
4.4.2 Clasificación de producto.....	111
4.4.3 Análisis de concentración de la industria	111
4.4.4 Análisis de madurez de la industria	111
4.4.5 Análisis de Atractividad de la industria.....	112
4.5 Mercado Histórico	112
4.5.1 Tipo de Mercado	112
4.5.2 Demanda Histórica.....	113
4.5.3 Oferta Histórica.....	113
4.6 Mercado	114
4.6.1 Proveedores	114
4.6.2 Competidores.....	114
4.6.3 Canales de distribución	114

4.6.4 Consumidores (mercado meta)	115
4.7 Estrategia Comercial	115
4.7.1 Características del Producto	115
4.7.2 Marca	117
4.7.3 Precio de venta	118
4.7.4 Promoción	118
4.7.5 Plaza	122
4.8 Análisis FODA	122
4.8.1 Factores internos claves.....	122
CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO.....	124
5.1 Estimación de ventas	124
5.2 Costos Operativos.....	125
5.2.1 Costos Directos	125
5.2.2 Costos Indirectos.....	126
5.3 Inversiones del proyecto.....	128
5.4 Depreciaciones.....	128
5.6 Financiamiento	129
5.7 Estado de Resultados	130
5.8 Flujo de Caja	131
5.9 Balance General.....	132
CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN FINANCIERA	133
6.1 Análisis Financiero	133
6.1.1 Índices financieros	133
6.1.2 Ratios, riesgos y razones financieras	135
Conclusiones	137
Recomendaciones	138
Bibliografía	139

Índice de Tablas

Tabla 1: Estadística de la superficie bananera del Ecuador (año 2009)	23
Tabla 2: Clasificación de las especies de banano y plátano	27
Tabla 3: Distribución productiva del banano en el Ecuador	28
Tabla 4: Distribución de los productores de banano en el Ecuador	29
Tabla 5: Sub-partidas relacionadas con el banano y otras musáceas	31
Tabla 6: Participación de las subpartidas del banano en la comercialización	32
Tabla 7: Exportación por País – Banano tipo “Cavendish Variety” (2012) ...	33
Tabla 8: Exportación por País – Banano tipo “Bocadillo” (2012)	35
Tabla 9: Exportación en Toneladas y Dólares FOB – Banano tipo “Cavendish Variety”	36
Tabla 10: Exportación en Toneladas y Dólares FOB – Banano tipo “Bocadillo”	38
Tabla 11: Cajas exportadas por puerto de embarque (2011)	39
Tabla 12: Cajas exportadas por empresa (2011)	40
Tabla 13: Principales países exportadores sub-partida 080300 en miles de dólares (2007-2011)	41
Tabla 14: Indicadores comerciales de los principales países exportadores sub-partida 080300 (2011)	43
Tabla 15: Principales países importadores en miles de dólares (2007-2011)	44
Tabla 16: Indicadores comerciales de los principales países importadores	45
Tabla 17: Información poblacional de Rusia	48
Tabla 18: Estructura de tierra en Rusia	48
Tabla 19: Principales productos agrícolas en Rusia	49
Tabla 20: Producción de madera en Rusia	49
Tabla 21: Participación de las exportaciones a Rusia (2012)	51
Tabla 22: Distribución de productores (“Cavendish”)	55
Tabla 23: Hectareaje de las fincas productoras (“Cavendish”)	55
Tabla 24: Estadística descriptiva para hectareaje de las fincas productoras (“Cavendish”)	56
Tabla 25: Distribución de productores (“Bocadillo”)	56
Tabla 26: Tipo de banano procesado (“Bocadillo”)	57
Tabla 27: Hectareaje de las fincas productoras (“Bocadillo”)	57
Tabla 28: Estadística descriptiva para hectareaje de las fincas productoras (“Bocadillo”)	57
Tabla 29: Encuesta pregunta 1	58
Tabla 30: Encuesta pregunta 2	59
Tabla 31: Encuesta pregunta 3	60
Tabla 32: Encuesta pregunta 4	62
Tabla 33: Encuesta pregunta 5	63
Tabla 34: Encuesta pregunta 6	64
Tabla 35: Encuesta pregunta 7	65
Tabla 36: Encuesta Bocadillo Pregunta 1	66
Tabla 37: Encuesta Bocadillo Pregunta 2	67

Tabla 38: Encuesta Bocado Pregunta 3	68
Tabla 39: Encuesta Bocado Pregunta 4	69
Tabla 40: Encuesta Bocado Pregunta 5	70
Tabla 41: Encuesta Bocado Pregunta 6	71
Tabla 42: Encuesta Bocado Pregunta 7	72
Tabla 43: Datos de la empresa	74
Tabla 44: Capital social.....	74
Tabla 45: Listado de Accionistas	74
Tabla 46: Productores y áreas de banano inscritas en Magap	110
Tabla 47: Bodegas 22XU	115
Tabla 48: Bodegas Baby banana.....	116
Tabla 49: Bodegas Red banana	116
Tabla 50: Peso por caja de banano	116
Tabla 51: Precio de venta	118
Tabla 52: Proyección de ingresos por ventas	124
Tabla 53: Proyección de ventas por año.....	124
Tabla 54: Insumos directos	125
Tabla 55: Materia prima	125
Tabla 56: Otros costos directos	125
Tabla 57: Gastos Administrativos	126
Tabla 58: Gastos por nómina.....	127
Tabla 59: Detalle de inversiones.....	128
Tabla 60: Depreciaciones de activos	129
Tabla 61: Inversión total.....	129
Tabla 62: Resumen del préstamo bancario	129
Tabla 63: Resumen tabla de amortización.....	130
Tabla 64: Estado de Resultados Proyectoado	130
Tabla 65: Flujo de Caja Proyectoado	131
Tabla 66: Balance General Proyectoado	132
Tabla 67: Análisis de costo unitario	133
Tabla 68: Payback	134
Tabla 69: Tasa de rendimiento promedio	134
Tabla 70: Índices descontados	134
Tabla 71: Punto de equilibrio	135
Tabla 72: Valor agregado sobre ventas	135
Tabla 73: Índice de empleo.....	135
Tabla 74: Índice de Liquidez	136
Tabla 75: Margen neto de utilidad.....	136
Tabla 76: Rotación de activos.....	136
Tabla 77: Dupont	136
Tabla 78: Póliza por garantía.....	155
Tabla 79: Proveedores del proyecto	155
Tabla 80: Detalle de costos	156
Tabla 81: Tabla de amortización del crédito	157

Índice de Figuras

Figura 1: Elementos claves en la definición de los negocios internacionales	6
Figura 2: Economías según la magnitud del comercio de mercancías	11
Figura 3: Economías según la magnitud de la inversión extranjera directa .	13
Figura 4: Procedimiento para exportaciones	20
Figura 5: Exportaciones de banano Año 1990	23
Figura 6: Exportaciones de banano Año 2010	23
Figura 7: Distribución productiva del banano en el Ecuador	29
Figura 8: Distribución de los productores de banano en el Ecuador	30
Figura 9: Participación de las subpartidas del banano en la comercialización	32
Figura 10: Exportación por País – Banano tipo “Cavendish Variety” (2012)	34
Figura 11: Exportación por País – Banano tipo “Bocadillo” (2012)	35
Figura 12: Exportadores sub-partida 0803001300 y 0803901200 (2012-2013)	36
Figura 13: Exportación en toneladas – Banano tipo “Cavendish Variety”	37
Figura 14: Exportación en dólares FOB – Banano tipo “Cavendish Variety”	37
Figura 15: Exportación en toneladas – Banano tipo “Bocadillo”	38
Figura 16: Exportación en dólares FOB – Banano tipo “Bocadillo”	39
Figura 17: Mapa de nivel de exportaciones sub-partida 080300 en miles de dólares (2011)	42
Figura 18: Mapa de nivel de importaciones sub-partida 080300 (2011)	45
Figura 19. Determinación de la muestra Encuesta Cavendish	54
Figura 20: Encuesta pregunta 1	59
Figura 21: Encuesta pregunta 2	60
Figura 22: Encuesta pregunta 3	61
Figura 23: Encuesta pregunta 4	62
Figura 24: Encuesta pregunta 5	63
Figura 25: Encuesta pregunta 6	64
Figura 26: Encuesta pregunta 7	65
Figura 27: Encuesta Bocadillo Pregunta 1	66
Figura 28: Encuesta Bocadillo Pregunta 2	67
Figura 29: Encuesta Bocadillo Pregunta 3	68
Figura 30: Encuesta Bocadillo Pregunta 4	69
Figura 31: Encuesta Bocadillo Pregunta 5	70
Figura 32: Encuesta Bocadillo Pregunta 6	71
Figura 33: Encuesta Bocadillo Pregunta 7	72
Figura 34. Organigrama General	79
Figura 35: El banano y los sectores involucrados	109
Figura 36: Área de cultivo en hectáreas	110
Figura 37: Logotipo Star Bananas	117
Figura 38. Volante Star Bananas	120
Figura 39. Banner citario Star Bananas	121

Índice de Anexos

Anexo 1: Productores de banano tipo “Cavendish Variety”	142
Anexo 2: Encuesta para productores de banano tipo “Cavendish Variety”	151
Anexo 3: Productores de banano tipo “bocadillo” incluidos en el estudio ..	152
Anexo 4: Encuesta para productores de banano tipo “bocadillo”	154
Anexo 5: Tablas financieras.....	155

Resumen

El proyecto tiene la finalidad de mostrar los aspectos legales, estratégicos y comerciales para la exportación de banano al mercado ruso, aprovechando la demanda creciente del país y la gran riqueza de producción de la fruta en el Ecuador. También se analizará agregar otros productos musáceos al mismo mercado ruso, aprovechando las operaciones logísticas y comerciales que la nueva empresa tendrá en el país europeo.

Se determinará el nombre de la empresa, los aspectos legales, el capital de trabajo, las estrategias corporativas y comerciales, la distribución comercial, se analizará la demanda, la competencia local (Ecuador), competencia de otros países, el precio, y muchos factores críticos importante para la creación, mantención y crecimiento del nuevo negocio basado en la exportación de banano y otras musáceas al mercado ruso.

El trabajo ha sido basado en un estudio de gabinete para determinar la potencialidad del mercado ruso y un estudio de campo entre los pequeños productores de la costa ecuatoriana, a los cuales se ha elegido como parte del proyecto para constituirse en proveedores de la fruta.

La empresa que se plantea como parte del proyecto se justifica plenamente de acuerdo a los datos analizados e investigados.

Palabras Clave

Baby Banana, Red Banana, Banana 22xU, Exportación, Rusia, Productores.

Summary

The project aims to show the legal, strategic and commercial aspects for the banana exports to the Russian market, taking advantage of the growing demand in the country and the wealth of fruit production in Ecuador. It will also analyze adding other musaceous products to the same Russian market, taking advantage of trade and logistics operations that the new company will have in this European country.

The name of the company, legal aspects, working capital, business and corporate strategies, and product distribution will be determined. Demand, local competition (Ecuador), competition from other countries, price, and many important critical factors for the creation, maintenance and growth of the new business based on the export of bananas and other musaceae to the Russian market will also be analyzed.

The work was based on a desk study to determine the potential of the Russian market and a field study among small farmers in the Ecuadorian coast, who have been chosen as part of the project to become suppliers of the fruit.

The company that is emerging as part of the project is fully justified according to the data analyzed and investigated.

Introducción

Ecuador es un país pequeño geográficamente, sin embargo muy rico en productos naturales. Está caracterizado por su singular topografía, la diversidad de sus zonas climáticas, y una prolífica población de especies vegetales y animales. Ecuador posee la mayor diversidad vegetal y animal del mundo, de hecho ostenta el título de ser el país con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado.

Cuenta además con cuatro zonas naturales que hacen de este país no solo diverso en cuanto a lo biológico, sino también en cuanto a su clima, gente y costumbres, en primer lugar, la Costa, situada al oeste de la cordillera de los Andes y atravesada por una cadena montañosa de menor magnitud en ella se distinguen varios ecosistemas, como son los bosques tropicales y secos, los manglares, ricos en comunidades animales y vegetales y las playas.

En segundo lugar, la Sierra, atravesada por la cordillera de los Andes, con importantes elevaciones montañosas y las principales reservas de agua dulce que bajan desde los glaciales y alimentan los ríos del país. En tercer lugar está la Amazonía, con bosques altos y una rica vegetación. Finalmente la región Insular, o Islas Galápagos, conocidas en todo el mundo por ser un patrimonio natural insuperables.

Ecuador tiene una marcada orientación agrícola, lo cual se debe a las características de la tierra y de su riqueza climática, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, del 40% de la población que habita en el área rural, el 62% conforman hogares de productores agropecuarios y viven en las propias unidades de producción agropecuaria (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

Algunos de los cultivos en el Ecuador, como la papa, el arroz, la soya y el maíz, se caracterizan por ser transitorios, mientras que el 63% del volumen de producción, corresponde a los cultivos permanentes, como por

ejemplo, banano, café, cacao, caña de azúcar, entre otros productos. Algunos de los productos ecuatorianos tienen reconocimiento mundial por su calidad, es el caso del banano, palmito, flores y el cacao; justamente en el banano Ecuador es considerado como el primer productor y exportador a nivel mundial

El Banano, como se lo ha mencionado es uno de los principales productos ecuatorianos, número uno en las exportaciones mundiales y también número uno en producción. Esta fruta es cosechada principalmente en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos. Las exportaciones de banano comenzaron en el año 1910, año en el cual se exportaron 71617 racimos provenientes de cien fincas. En los años 50 la actividad fue a gran escala tomando ya un liderazgo en el mercado internacional y en esa misma década comenzó el llamado “Boom Bananero del Ecuador”.

A diciembre del 2012, el sector bananero del Ecuador exportó más de 4500 millones de toneladas de banano, que representan un ingreso aproximado de un 2000 millones de dólares de divisas y alrededor de 94 millones de dólares por concepto de impuestos al Estado (Banco Central del Ecuador, 2012). Los mercados principales de destino de las exportaciones de banano en el mundo son: La Unión Europea con un 42%, Estados Unidos con un 21%, la Federación de Rusia con un 20% y el Cono Sur con un 6%.

El número de exportadores en la actualidad sobrepasan de 30 empresas en donde muestran el nivel medio-alto de competencia pero al mismo tiempo marca el inicio de una buena oportunidad de fomentar y dar espacio a una nueva compañía y específicamente dedicada a la exportación de la fruta al mercado ruso.

La Federación de Rusia es un país aproximadamente con una población de 142'905.200 habitantes (ProChile, 2012), con un crecimiento del producto interno bruto del orden del 4.3% y un PIB per cápita de \$16900 (Federal State Statistics Service, 2012). El mercado ruso cada vez es más

significativo para países productores de frutas, vegetales y otros productos agrícolas; y el Ecuador es rico en este campo.

El presente proyecto busca la exportación de bananos hacia el mercado de Rusia, con la diferencia de enviar cultivos de pequeños productores.

Usualmente los productos que cultivan los pequeños productores no consiguen compradores frecuentes o precios regulados y se busca hacerlos más competitivos generando mayor cantidad de empleo, por la seguridad de venta de sus productos.

Económicamente el proyecto beneficiará a muchas familias que se dedican a la siembra, cosecha y comercialización de banano y en la parte social los impactará directamente porque serán los beneficiarios de los nuevos puestos de trabajo que se generen.

Es una sana competencia, la incursión en este mercado, siendo necesaria la existencia de una empresa que enfoque sus esfuerzos en desarrollar a los pequeños productores. Una opción diferente, que mejorará la calidad de vida de muchas personas.

El presente trabajo de investigación, tiene la finalidad de mostrar los aspectos legales, estratégicos y comerciales para la exportación de banano al mercado ruso, aprovechando la demanda creciente del país y la gran riqueza de producción de la fruta en el Ecuador. A la vez, se analizará agregar al producto exportable, otros productos musáceos al mismo mercado ruso, aprovechando las operaciones logísticas y comerciales que la nueva empresa tendrá en dicho país europeo.

Se determinará el nombre de la empresa, los aspectos legales, el capital de trabajo, las estrategias corporativas y comerciales, la distribución comercial, se analizará la demanda, la competencia local ecuatoriana, competencia de otros países, el precio, y muchos factores críticos e importantes para la creación, mantención y crecimiento del nuevo negocio basado en la exportación de banano y otras musáceas al mercado ruso.

Es importante señalar los aspectos ambientales y sociales que se tiene que considerar en el sector bananero.

Dentro de los aspectos ambientales en el sector bananero se impulsa la protección del medio ambiente, por lo cual los productores de hasta veinte hectáreas se encuentran elaborando cartillas ambientales, mientras los productores más grandes están gestionando la obtención de la licencia ambiental. Una porción importante de las fincas bananeras han obtenido certificados internacionales como EUROGAP, y GLOBAL GAP y por lo menos un 5% de la producción semanal, corresponde a banano orgánico.

En los aspectos sociales, los trabajadores que laboran en las fincas bananeras cuentan con toda la protección para las labores agrícolas y de empaque. En un esfuerzo adicional, una porción importante de los productores han contratado seguros médicos adicionales para sus trabajadores. En conjunto con el Gobierno y organismos como CORPEI, se desarrolló un programa que ha dado como resultado, la no presencia de trabajadores menores de edad en las plantaciones bananeras. Finalmente y de a poco los productores se encuentran en proceso de formalización de sus trabajadores afiliándolos al seguro social.

Objetivos

Con el propósito de que el presente trabajo tenga un direccionamiento claro, se han planteado los siguientes objetivos.

Objetivo general

- Diseñar la estrategia legal y comercial para la creación de una empresa exportadora de banano y otras musáceas exclusivamente al mercado de la Federación de Rusia.

Objetivos específicos

- Hacer la revisión bibliográfica para identificar los parámetros para la creación de una empresa exportadora.
- Analizar la demanda potencial de banano Ecuatoriano en el mercado Ruso.
- Proponer un diseño de empresa exportadora de banano, evaluando los aspectos jurídicos-estructurales ecuatorianos necesarios.
- Realizar una evaluación financiera del negocio planteado.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Los Negocios Internacionales

Según Daniels y Radebaugh, “los Negocios Internacionales son todas las transacciones de negocios, privadas y gubernamentales, que implican a dos o más países” (Daniels & Radebaugh, 2004). Czinkota et al por su parte definen a los negocios internacionales manifestando que “consisten en transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones” (Czinkota, Ronkkainen, & Moffett, 2007).

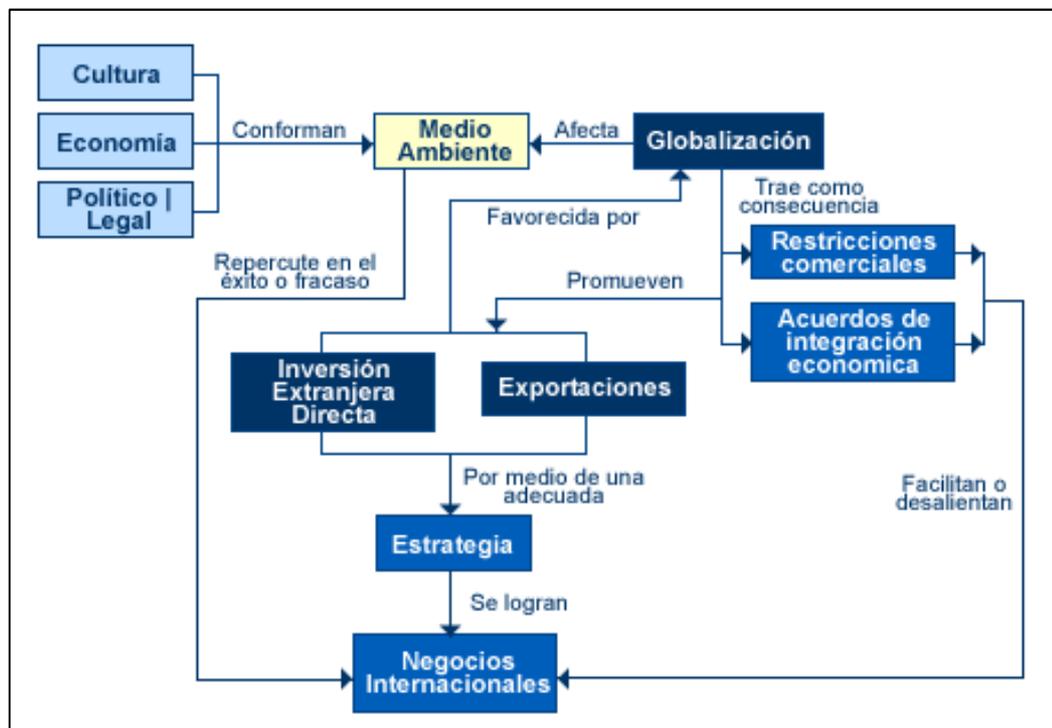
Rugman y Hodgetts agregan que las transacciones que forman parte de los negocios internacionales son operaciones comerciales de tres tipos: importaciones, exportaciones o la inversión directa de fondos en compañías internacionales (Rugman & Hodgetts, 2000).

Se puede acotar que los negocios internacionales nacen de un individuo, compañía u organización con el objetivo de extender su mercado y posiblemente sus ingresos y que esta decisión de internacionalización afecta a la economía, la política, el sistema de habilidades y conocimientos de las

personas o instituciones de los países involucrados en dicha relación internacional.

A continuación se presenta una figura propuesta por Efrén Cornejo en su curso de “Ambiente de Negocios Internacionales” (Cornejo, 2012), en la misma se muestra, a través de un mapa conceptual, los elementos claves en la definición de los negocios internacionales.

Figura 1: Elementos claves en la definición de los negocios internacionales



Fuente: Curso “Ambiente de Negocios Internacionales” en sistema virtual de la UDEM

En primer lugar está el medio ambiente, conformado por la cultura, economía y política de los países, individuos y organizaciones involucrados en el negocio internacional, medio ambiente que es afectado directamente por la globalización y es el que va a repercutir en el éxito o fracaso del negocio internacional.

El segundo elemento lo constituyen los acuerdos comerciales o convenios existentes entre los países involucrados, así como las restricciones comerciales existentes, este elemento es el que promoverá cualquiera de las modalidades del negocio internacional y facilitará o desmotivará su realización.

El tercer elemento es la modalidad del negocio internacional, que como se ha mencionado podría ser de comercio internacional (importaciones o exportaciones) o de inversión extranjera directa y el último elemento, pero no menos importante, la estrategia, la cual por obvias razones está presente en todo el sistema del negocio internacional desde el inicio, ya que es la estrategia la que ayuda a realizar un análisis minucioso al medio ambiente y según ello permite definir con claridad la modalidad del negocio internacional y finalmente ofrece las pautas para hacer el emprendimiento internacional de manera adecuada y sistemática.

Los negocios internacionales facilitan e incrementan la movilidad de los factores de producción entre países, lo cual trae ventajas, entre las cuales se pueden citar:

- Especialización de los países en aquellos productos y servicios, en los cuales tiene una mayor eficiencia, mano de obra suficiente y capacitada y mayor cantidad de insumos disponibles.
- Estabilización de los precios.
- Genera un equilibrio entre la escasez y el exceso, permitiendo que unos países importen aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente o no exista; y que otros países exporten aquellos bienes que exceden el consumo interno.
- Cuando existen balanzas positivas en el comercio internacional, esto provee más recursos a los gobiernos para sus proyectos nacionales.
- El consumidor tiene una mayor gama de opciones para elegir.
- El ambiente competitivo global obliga a los individuos, organizaciones o países a mejorar en todo aspecto.

Así como el comercio internacional puede ser favorable, también puede traer consecuencias negativas para la economía de aquellos países que no se preparen adecuadamente para ser competitivos en los mercados internacionales.

- Países con mayor poder económico muchas veces imponen condiciones al negocio internacional.
- Algunos sectores de la economía resultan favorecidos, mientras otros sectores terminan perdiendo con la relación internacional.
- Desaparición de productores nacionales por falta de competitividad a nivel estratégico, de calidad o en cuanto a su servicio.
- La movilidad de la fuerza laboral a los lugares donde se concentra el negocio internacional puede aumentar los niveles de pobreza en algunas regiones.
- Pérdida de la identidad cultural de la región.
- Fuga de capitales hacia el exterior.

Pero que lleva a una empresa a abandonar las fronteras patrias y buscar nuevos horizontes para sus productos y servicios, pues el autor propone algunas ideas entre las que destacan: la saturación del mercado o la búsqueda de un mercado con mejores características para el producto, con lo que se refiere a cuestiones como son la percepción de calidad, el precio, los canales de distribución, los aspectos competitivos del mercado, la infraestructura, entre otros.

Daniels y Radebaugh (2004) manifiestan que los principales objetivos de operación que pueden inducir a un individuo u organización a emprender negocios internacionales son:

- Incrementar las ventas
- Adquirir recursos
- Diversificar sus fuentes de venta e insumos
- Reducir al mínimo el riesgo competitivo

Uno de los primeros aspectos que se debe considerar es el mercado al cual se piensa dirigir el producto o servicio, y la misma no es una decisión sencilla, sino más bien estratégica y en ocasiones compleja, debido a que debe tomarse en cuenta la capacidad, recursos y limitaciones de la empresa, la exposición al riesgo internacional, los costos y precios futuros, las reacciones de los competidores, el cambio tecnológico, la compatibilidad operacional del nuevo mercado versus la realidad actual de la empresa.

A la par con la evaluación de los aspectos indicados, se debe hacer una evaluación de la factibilidad económica con un análisis de entorno, para poder escoger unas dos o tres alternativas de mercados internacionales, luego de lo cual es muy recomendable la realización de un estudio de mercado que abarque por lo menos los siguientes ítems:

- Determinar la demanda de mayor potencial
- Determinar los aspectos del entorno extranjero (legales, políticos, comerciales, culturales, económicos y tecnológicos)
- Determinar costos de transporte, acuerdos comerciales, aranceles, infraestructura y aspectos generales de cada mercado
- Investigación de la demanda: perfil del consumidor, tamaño del mercado, segmentos de mercados, estacionalidad y estimación de la demanda.
- Investigación de la oferta: posicionamiento, participación de mercado, estructuras de distribución
- Determinar la estrategia de entrada y la modalidad del negocio internacional
- Identificar la mezcla de mercadotecnia más adecuada

1.1.1 Modalidades de los negocios Internacionales

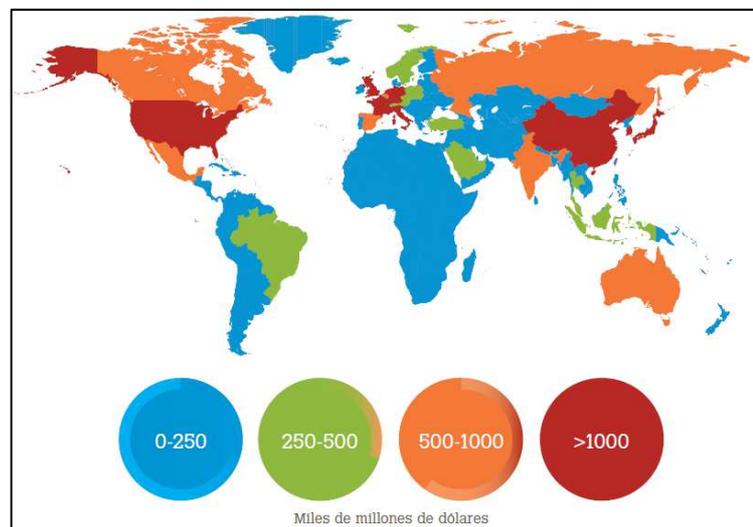
Cuando las empresas, individuos o gobiernos piensan en realizar negocios internacionales, es menester determinar el tipo de operación internacional que se realizará, la misma que puede girar en torno a las siguientes opciones:

- **Exportaciones e importaciones de mercaderías**
La exportación se relaciona a enviar productos a otros países, con un propósito comercial. Esto se realiza desde un territorio aduanero a otro. Esta transacción se realiza bajo condiciones legislativas de cada país. En el caso de las importaciones, un país es el comprador y acepta las ofertas de productos hechos en países extranjeros. En el país de ingreso existen reglas para permitir el ingreso de los productos y así mantener un equilibrio en la economía del país.
- **Turismo y transporte internacional**
Se le llama turismo a toda actividad que hace una persona en un lugar diferente, al que se desenvuelve normalmente. Esta actividad puede darse por trabajo, diversión u otras situaciones. El transporte internacional se relaciona al desplazamiento por cualquier medio, aire, mar o tierra entre el territorio de un país a otro.
- **Uso de activos**
Se trata del permiso que otorga una empresa a otra para que pueda utilizar sus activos. Un ejemplo son las franquicias.
- **Inversión directa**
Un ejemplo de inversión directa son los hoteles. La compañía hotelera hace una inversión en el país para abrir las operaciones y para la cadena es una empresa conjunta. Otros ejemplos, son los bancos y compañías de comunicación.
- **Inversión de cartera**

Este tipo de inversiones permiten obtener dinero de forma rápida y el respaldo para el inversionista son bonos o certificados.

Dentro de las operaciones internacionales, lo más común es la figura de la exportación/importación. Las exportaciones implican la salida de mercancías de un país, mientras que las importaciones consisten en ingresar mercancías al país. Siempre que un país (o cualquier entidad dentro de él) esté exportando, habrá otro par que esté en proceso de importación.

Figura 2: Economías según la magnitud del comercio de mercancías



Fuente: (Organización Mundial del Comercio, 2012)

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la figura, los mayores movimientos comerciales en dinero se producen en América del Norte, Rusia, China, Australia, India y la Comunidad Europea.

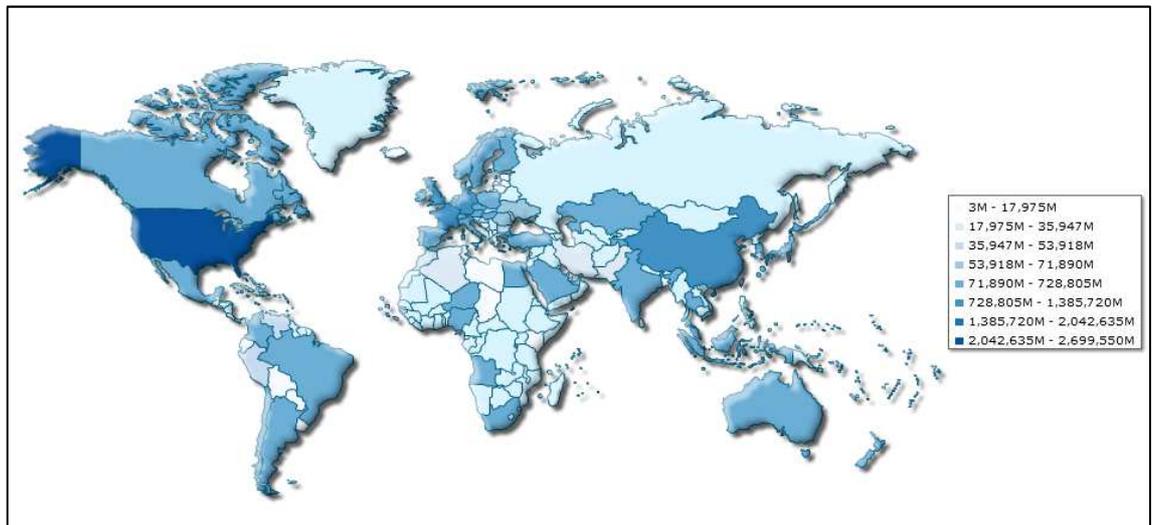
Aunque los términos de exportación e importación están destinados principalmente para bienes, es posible encontrar la figura de exportación/importación de servicios, donde no hay un tangible que se vende y se recibe, sino una transacción debido a un servicio brindado internacionalmente. Las exportaciones e importaciones de servicios adquieren diferentes figuras, pero entre las principales se pueden mencionar el turismo y transporte internacional y el uso de activos.

El turismo y transporte internacional genera grandes ingresos en una gran cantidad de países y específicamente genera ingresos para líneas aéreas, empresas de embarque, agencias de viajes, hoteles y otros involucrados en la actividad turística. La actividad turística es la principal actividad en algunas economías que ven un ingreso mayor de divisas por dicho concepto que por la exportación de mercancías nacionales.

El uso de activos, implica que una empresa permite usar sus activos a otras empresas. Estos activos pueden ser marcas comerciales, derechos de autor, patentes o experiencia por contrato, las cuales también se denominan contratos de licencia. Las empresas que permiten el uso de sus activos reciben ingresos denominados regalías. Las franquicias representan uno de los casos más comunes de uso de activos.

Una Inversión directa es aquella que le proporciona al inversionista un interés de control sobre una empresa extranjera lo cual se denomina también inversión extranjera directa (IDE). El término IDE no solo es un término de uso común sino que en la actualidad, incluso la IDE es una forma de medir la economía y el atractivo comercial de los países. Cuando dos o más empresas comparten una IDE, se les denomina “empresa conjunta”. Cuando es un gobierno el que se une a una IDE, la operación pasa a denominarse “empresa mixta”.

Figura 3: Economías según la magnitud de la inversión extranjera directa



Fuente: (Index Mundi, 2012)

Elaborado por: El autor.

Los mayores volúmenes se centran en los Estados Unidos, seguido de China, Canadá y Europa Occidental.

La inversión de cartera constituye un interés sin control de una empresa, la cual toma una de dos formas, acciones en una empresa o préstamos a una empresa los cuales también pueden ser hacia un país en forma de bonos o certificados. Esta forma de inversión le provee al inversionista un medio de ganar dinero en el corto plazo con riesgos relativamente bajos.

1.1.2 Organismos y entidades de control y/o soporte a los negocios internacionales

Organismos internacionales

La Organización Mundial del Comercio (OMC), fue creada en 1995 en el seno de las Naciones Unidas (ONU) y tiene entre sus funciones:

- Administrar los acuerdos comerciales negociados por sus miembros.
- Ser un foro de negociaciones comerciales multilaterales.
- Regular los procedimientos de solución de diferencias comerciales entre países.
- Proporcionar asistencia técnica y cursos de formación para los países en desarrollo
- Cooperar con otras organizaciones unilaterales

La OMC tiene su sede en Ginebra Suiza y a marzo del 2013 cuenta con 159 países miembros y un presupuesto de 196 millones de francos suizos (Organización Mundial del Comercio, 2013).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) fue creado en 1945 con el propósito de asegurar la estabilidad del sistema de pagos internacionales y tipos de cambio que permite a los países y a sus ciudadanos efectuar transacciones entre sí.

En el Artículo I del Convenio Constitutivo del FMI se establecen sus principales objetivos:

- Fomentar la cooperación monetaria internacional.
- Facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional.
- Fomentar la estabilidad cambiaria.
- Coadyuvar a establecer un sistema multilateral de pagos.
- Poner a disposición de los países miembros con dificultades de balanza de pagos los recursos de la institución.

El FMI tiene su sede en Washington, Estados Unidos y cuenta con 188 países miembros y un total de cuotas a marzo del 2013 de 360 millones de dólares EEUU (Fondo Monetario Internacional, 2013)

El Banco Mundial (BM), fue creado en 1944 y es uno de los organismos especializados de las Naciones Unidas, que se define como una

fuentes de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo.

Su propósito declarado es reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo.

El BM tiene su sede en Washington, Estados Unidos y cuenta con 186 países miembros (Banco Mundial, 2013).

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) es la organización empresarial que representa los intereses de todas las empresas del mundo, se constituyó en el año de 1919.

Sus fines estatutarios básicos son actuar a favor de un sistema de comercio e inversiones abierto y crear instrumentos que lo faciliten, con la firme convicción de que las relaciones económicas internacionales conducen a una prosperidad general y a la paz entre los países (Cámara de Comercio Internacional, 2013).

La CCI tiene su sede en París, Francia y cuenta con miles de empresas provenientes de más de 130 países, en 90 de los cuales incluso cuenta con comités nacionales.

Organismos nacionales

En Ecuador primero se deben nombrar todos aquellos ministerios involucrados en con el comercio internacional. A continuación la lista de todos ellos y una breve referencia de cada uno.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración es la cartera de estado encargada del manejo de la política exterior ecuatoriana y entre sus objetivos figuran:

- Incrementar la integración de América Latina y el Caribe.
- Mantener la soberanía e integridad territorial.

- Incrementar las exportaciones conforme al modelo de desarrollo endógeno.
- Reducir las importaciones de acuerdo a la Agenda de Transformación Productiva.
- Incrementar la Inversión Extranjera Directa enfatizando los sectores priorizados.
- Incrementar la Integración Económica Latinoamericana (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, 2013).

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad es la cartera de estado encargada de generar, coordinar, articular, impulsar y evaluar las políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad y entre sus objetivos figuran:

- Incrementar la eficiencia y efectividad en la formulación, articulación y ejecución de políticas y herramientas del sector de la producción, empleo y competitividad.
- Incrementar la acción de la inversión, nacional y extranjera en el país, para el desarrollo empresarial, a través de la coordinación con las entidades del sector. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013)

El Ministerio de Turismo es la cartera de estado encargada de liderar la actividad turística en el Ecuador, desarrollar sostenible, consciente y competitivamente el sector, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control; y entre sus objetivos figuran:

- Fomentar el desarrollo de productos turísticos considerando el potencial existente en cada zona con la participación directa de los diferentes actores del sector turístico nacional
- Generar y recomendar estrategias de comunicación y difusión que permitan posicionar la gestión ministerial y socializar su ejecución a través de diferentes medios a nivel nacional e internacional.

- Promocionar al Ecuador, tanto para el turismo nacional como para el internacional, como un destino turístico competitivo que apunte a diferenciales de posicionamiento que lo hagan atractivo en el contexto mundial. (Ministerio de Turismo, 2013)

El Ministerio de Industrias y Productividad es la cartera de estado que se encarga de impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica, para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, generando empleo digno y permitiendo la inserción en el mercado interno y externo; y entre sus objetivos figuran:

- Incrementar la Producción Nacional para la sustitución estratégica de importaciones en los sectores priorizados.
- Incrementar la oferta de productos con énfasis en los sectores priorizados
- Incrementar las capacidades productivas para mejorar la productividad con énfasis en los sectores priorizados
- Incrementar la calidad en la producción nacional industrial con énfasis en los sectores priorizados (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

El Banco Central del Ecuador cuya misión básica es la de instrumentar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del estado, administrar el sistema de pagos, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal y financiero del estado, administrar las reservas, proveer información y estadística de síntesis macroeconómica (Banco Central del Ecuador, 2012).

El Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador es una empresa estatal encargada del control del comercio exterior y de promover la competencia

justa entre los diferentes sectores económicos del país (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2013).

El Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones (ProEcuador), es una entidad adscrita a la Cancillería, encargada de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional (Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013).

La Federación Nacional de Exportadores (Fedexpor), es una institución privada nacida en 1976, cuya misión fundamental es la de ser líderes en la representación y prestación de servicios de calidad para el sector empresarial ecuatoriano, que fomenta el crecimiento del comercio exterior en el país (Federación Nacional de Exportadores, 2012).

1.1.3 Sobre el proceso de exportación

Declaración de Exportación

Todas las exportaciones deben acompañarse de un documento denominado: Declaración aduanera única de exportación, llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de despacho exportaciones en el distrito aduanero donde se tramita las exportaciones.

Según QualitySoft (2012), portal especializado en Comercio Exterior, los documentos que deben ser presentados junto con la declaración aduanera única de exportación, son los siguientes:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).

- Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Documento de Transporte.

Trámite

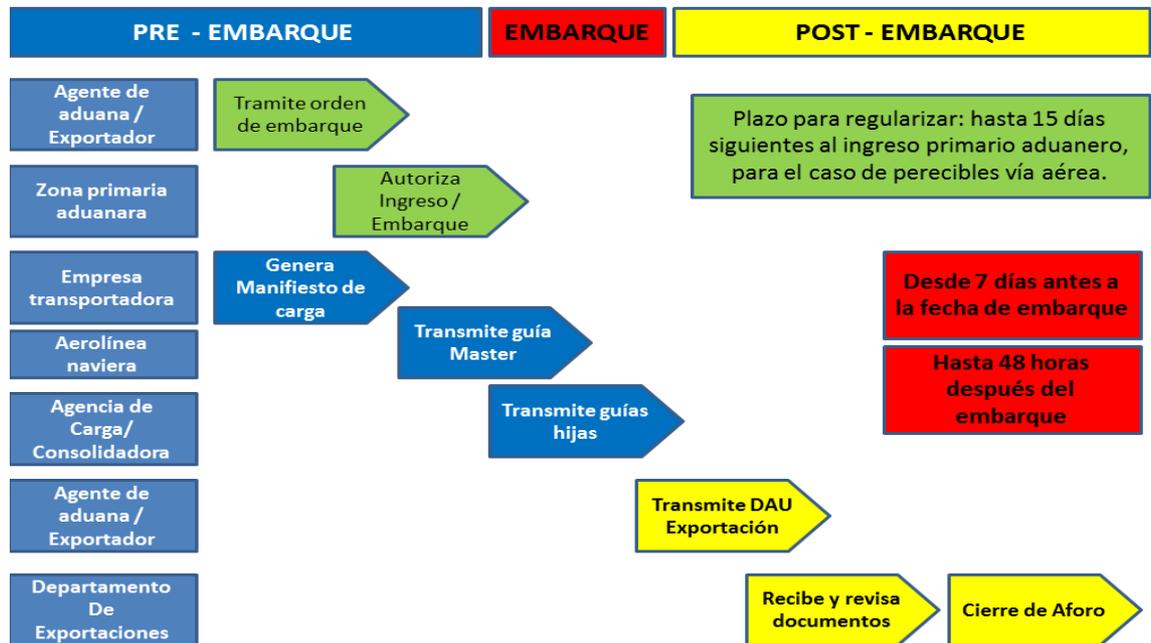
El Trámite de una exportación comprende dos fases denominadas fase de pre-embarque y fase de post-embarque según PRO ECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2012)

La fase de pre-embarque se inicia con la transferencia y presentación de la orden de embarque, en este documento se consigna los datos relativos a la exportación (datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional). Una vez aceptada la orden de embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador es habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero y allí se registran y realiza el embarque de las mercancías a ser exportadas.

En la fase de post-embarque, se presenta la declaración aduanera única (DAU), realizada posterior al embarque en un plazo no mayor a quince días hábiles, con el fin de regularizar la exportación. Así mismo los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación, posterior a lo cual el SICE contrastará la información de la DAU y la del manifiesto de carga. Una vez realizada la validación por parte del SICE el exportador o su agente recibirá un visto bueno y deberán presentarse los siguientes documentos: (Qualitysoft, 2012)

- DAU impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Facturas comerciales definitivas.
- Documentación del Transporte.

Figura 4: Procedimiento para exportaciones



Fuente: (Qualitysoft, 2012)

Elaborado por: El Autor.

Existen 3 fases en el proceso para la exportación, el pre-embarque, el embarque y el post-embarque.

Para estas etapas existen departamentos y áreas que tienen actividades definidas.

El agente de aduana tramita el orden de embarque en la etapa de pre-embarque.

La zona primaria, autoriza el ingreso y embarque en la misma etapa.

La empresa transportadora, genera el manifiesto de carga en la etapa de pre-embarque.

La aerolínea naviera, transmite la guía master en las etapas de pre-embarque y embarque.

La agencia de carga, transmite las guías hijas en la etapa de embarque.

El agente de aduana, transmite el DAU en la etapa de post-embarque.

El departamento de exportaciones, recibe y revisa los documentos y hace el cierre de aforo en la etapa de post-embarque.

1.1.4 Sobre cómo los procesos de integración económica que coadyuvan al desarrollo del proyecto

Integración económica es el término usado para describir los distintos aspectos mediante los cuales las economías son integradas, también se conoce como el modelo por medio del cual los países pretenden beneficiarse mutuamente a través de la eliminación progresiva de barreras al comercio. Cuando la integración económica aumenta, las barreras al comercio entre mercados disminuyen. La economía más integrada o consolidada actualmente, entre naciones independientes, es la Unión Europea y su zona 'Euro'. La integración consiste en eliminar, de manera progresiva, las fronteras económicas entre países. Tinbergen distingue entre integración negativa e integración positiva: las medidas negativas suponen eliminar los obstáculos que separan las economías, por ejemplo, suprimir los aranceles entre países miembros; las medidas positivas entrañan mecanismos de cooperación, por ejemplo, armonizar políticas macroeconómicas, que se van ampliando conforme la integración avanza y que resultan más complicadas de poner en práctica.

1.2 Marco histórico

La historia de la producción y comercialización del banano en el Ecuador comienza en el año 1910 aproximadamente, sin embargo, el auge verdadero se conoce desde el año 1950, en que desde la provincia del El Oro se comienzan a realizar exportaciones hacia mercados de Perú y Chile.

El medio de transporte era el tren, para llevarlos hasta los puertos de embarque y Ecuador gozó de tener ventaja en relación a otros países productores por su ubicación geográfica en la que predomina un clima beneficioso para el cultivo. Los países de Centroamérica que también están dedicados a la producción y comercialización de banano tuvieron problemas climáticos que afectaron su producción.

La otra situación importante que favoreció a la comercialización del producto fue la inversión en caminos como Santo Domingo Quevedo, Durán Tambo, Santo Domingo Esmeraldas, Boliche - Naranjal - Machala, que llegaban directamente a los puertos para poder exportar mayores cantidades de producto.

En 1955 se funda en Guayaquil la Asociación Nacional de Bananeros del Ecuador con el objetivo de identificar las mejores zonas para el cultivo de la fruta y para resolver los problemas que se pudieran presentar en la producción y comercialización. Uno de los problemas fundamentales a combatir fue el control de plagas, en el que la plaga sigatoka llegó a ser preocupación entre los bananeros.

Las exportadoras de banano se han incrementado desde el año 1990 en donde sólo tres empresas dominaban las exportaciones, en el año 2010 esta distribución es diferente. En los siguientes gráficos se muestra lo indicado:

Distribución porcentual de las empresas exportadoras de banano en el Ecuador, análisis comparativo en el año 1990 y 2010.

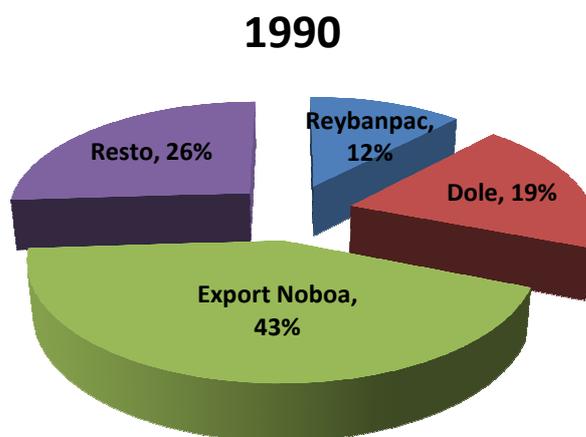
Tabla 1: Estadística de la superficie bananera del Ecuador (año 2009)

EL ORO (Has.)	GUAYAS (Has.)	LOS RÍOS (Has.)	OTRAS (Has.)	TOTAL (Has.)
49.129,50	50.719,04	56.045,98	15.002,02	170.896,54

Fuente: (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador , 2013)

Elaborado por: El Autor

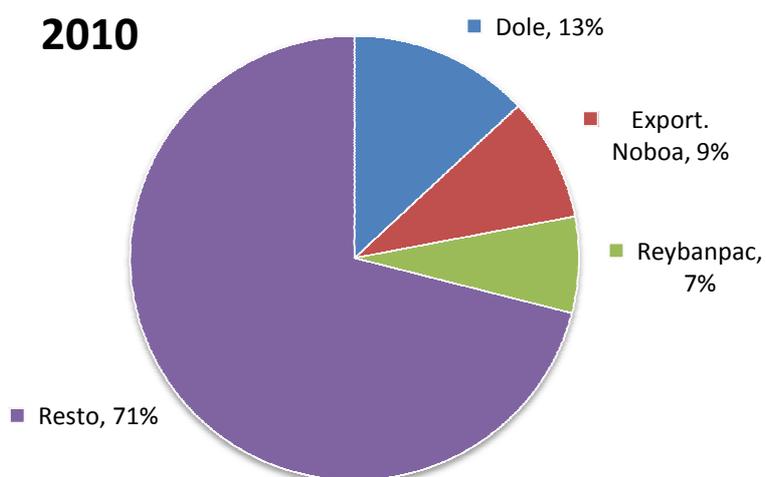
Figura 5: Exportaciones de banano Año 1990



Fuente: (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2012)

Elaborado por: El Autor

Figura 6: Exportaciones de banano Año 2010



Fuente: (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2012)

Elaborado por: El Autor

Este grafico muestra que en una década se han incrementado las exportadoras de banano, esto da la pauta de que la idea de formar una, es una decisión acertada.

El número de exportadores en la actualidad sobrepasan de 30 empresas en donde muestran el nivel medio-alto de competencia pero al mismo tiempo marca el inicio de una buena oportunidad de fomentar y dar espacio a una nueva compañía y específicamente dedicada a la exportación de la fruta al mercado ruso.

Durante más de 70 años la exportación de esta fruta ha favorecido al crecimiento económico por el ingreso del dinero para el país y en el crecimiento social por los puestos de trabajo que ha generado y sigue generando. (James, 2009)

1.3 Marco conceptual

Banano: Planta herbácea de grandes dimensiones, que en algunos países llaman banano. Pertenece a la familia de las Musáceas. Alcanza una altura de 2 a 3 m y un fuste de unos 20 cm de diámetro, formado por las vainas de las hojas, enrolladas apretadamente unas sobre otras y terminadas en un amplio limbo, de unos 2 m de longitud y unos 30 cm de anchura, redondeadas en su ápice. El conjunto de estas hojas forma el penacho o copa de la planta (Real Academia de la lengua española).

Producción agrícola: Es la actividad que realiza el hombre en el suelo, con el fin de obtener productos para el consumo. Para esta actividad, utilizan principalmente el agua y actualmente, otros productos, tipo fungicidas y fertilizantes, que aceleran el crecimiento, mantienen alejados a los insectos que provocan enfermedades y mejoran el aspecto de los productos del agro.

Sigatoka: Enfermedad de los bananos producida por dos hongos patógenos del orden de los Ascomicetos. (Real Academia de la lengua española)

Exportación: Conjunto de mercancías que se exportan (Real academia de la lengua española).

Producción: Suma de los productos del suelo o de la industria (Real Academia de la lengua española).

Cultivo: Dar a la tierra y a las plantas las labores necesarias para que fructifiquen (Real academia de la lengua española).

Plantación: Es una extensión de terreno dedicada para el cultivo de productos agrícolas. (Real Academia de la lengua española)

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (Real Academia de Lengua Española)

Plaga: Aparición masiva y repentina de seres vivos de la misma especie que causan graves daños a poblaciones animales o vegetales, como, respectivamente, la peste bubónica y la filoxera. (Real Academia de Lengua Española)

Importar: Introducir en un país géneros, artículos o costumbres extranjeros. (Real Academia de Lengua Española)

Comercio: Negociación que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías. (Real academia de Lengua Española)

1.4 La situación del banano en el Ecuador y estadísticas del comercio mundial

1.4.1 Características sectoriales

Durante el año 2011, el sector bananero ecuatoriano generó un ingreso de divisas de 2146 millones de dólares por la exportación de más de 284 millones de cajas. Esta cifra de ingreso de divisas hace que el banano sea el primer producto no tradicional y no petrolero de exportación del país y uno de las actividades de mayor contribución a las arcas estatales

El sector bananero es uno de los más importantes en la economía nacional, no solo por los ingresos y los tributos que genera, sino también por las inversiones en el área de producción, las cuales alcanzan un aproximado de \$4500 millones de dólares, desde plantaciones cultivadas de banano, hasta infraestructura, empacadoras y puertos; y también la inversión en industrias colaterales que suman un aproximado de 1200 millones de dólares. Entre otras las industrias colaterales involucradas en el sector bananero se destacan:

- Industrias cartoneras
- Industria del plástico
- Transporte Terrestre
- Navieras
- Agroquímicas
- Fertilizantes y abonos
- Verificadoras
- Certificadoras
- Fumigación
- Productora de Meristemas

El negocio bananero representa el sustento económico para 2.5 millones de personas ubicadas en las nueve provincias donde se efectúa la actividad.

1.4.2 Productos y elaborados del sector

El banano pertenece al orden Zingiberales, familia musácea, género musa (Soto, 1984). A continuación se observa una figura que muestra las especies de banano existentes en el país.

Tabla 2: Clasificación de las especies de banano y plátano

ESPECIES	GRUPO	SUBGRUPO	CLONES	OTROS NOMBRES
Musa Acuminata	Diploide AA	Sucrier Gross Michel	Baby Banana Gross Michel	Lady's Finger Orto
	Triploides AAA	Cavendish	Gran Naine Dwarf Cavendish Valery Lacatan Willians Rojo y Rojo-verde	Gran enano Cavendish Robusta Filipino Morado
Musa Balbisiana	Triploides AAB	Plantain	French Plantain Horn Plantain Dominico Harton Maqueño Manzano Limeño	Dominico Barraganete
	Triploides ABC	Plantain	Cuatrofilios Pelipita	
	Tetraploides AAAB		FHIA 4 FHIA 21	

Fuente: Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones
Elaborado por: El Autor

A nivel mundial el banano se industrializa convirtiéndose en varios subproductos, como lo son los deshidratados, bebidas, congelados, puré, compotas, mermeladas, harinas, entre otros.

1.4.3 Producción de banano

Según datos oficiales del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ecuador (MAGAP), hasta agosto del 2011 existían en el país 207193.36

hectáreas sembradas con banano y registradas en el MAGAP. Dicha superficie sembrada se reparte de la siguiente manera:

En cuanto a las hectáreas sembradas del banano en el Ecuador y registradas en el MAGAP, las mismas se ubican geográficamente en todo el litoral y en siete provincias de la Sierra, pero la mayor concentración se encuentra en las provincias de Guayas, Los Ríos y El Oro, donde existe el 90.81% del total de hectáreas sembradas con la fruta.

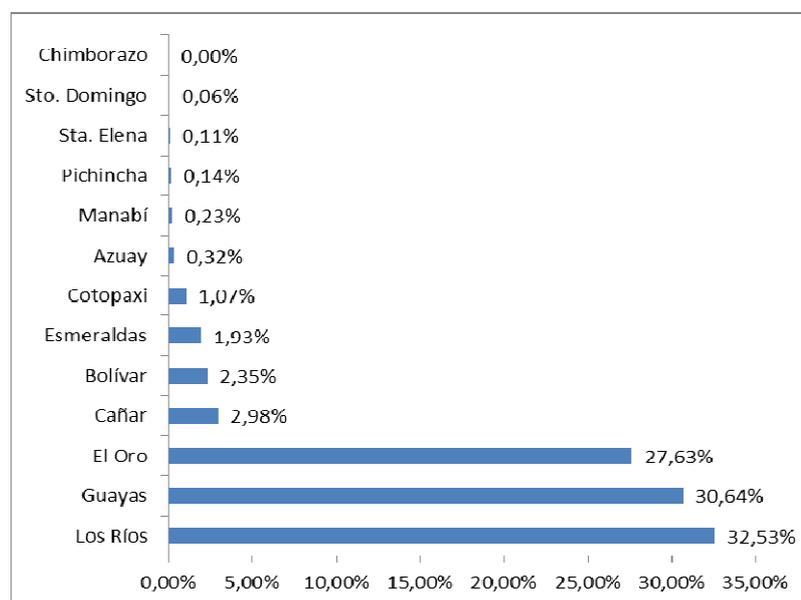
Tabla 3: Distribución productiva del banano en el Ecuador

Provincia	Has.	%
Los Ríos	67406,5	32,53%
Guayas	63483,22	30,64%
El Oro	57257,68	27,63%
Cañar	6168,2	2,98%
Bolívar	4862,64	2,35%
Esmeraldas	4004,04	1,93%
Cotopaxi	2214,32	1,07%
Azuay	670,08	0,32%
Manabí	466,71	0,23%
Pichincha	292	0,14%
Sta. Elena	237,7	0,11%
Sto. Domingo	130,27	0,06%
Chimborazo	4	0,00%
Total	207197,36	100,00%

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Figura 7: Distribución productiva del banano en el Ecuador



Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Así mismo hasta finales del 2011 existía un registro de más de 10000 productores bananeros en el país, distribuidos de la siguiente manera.

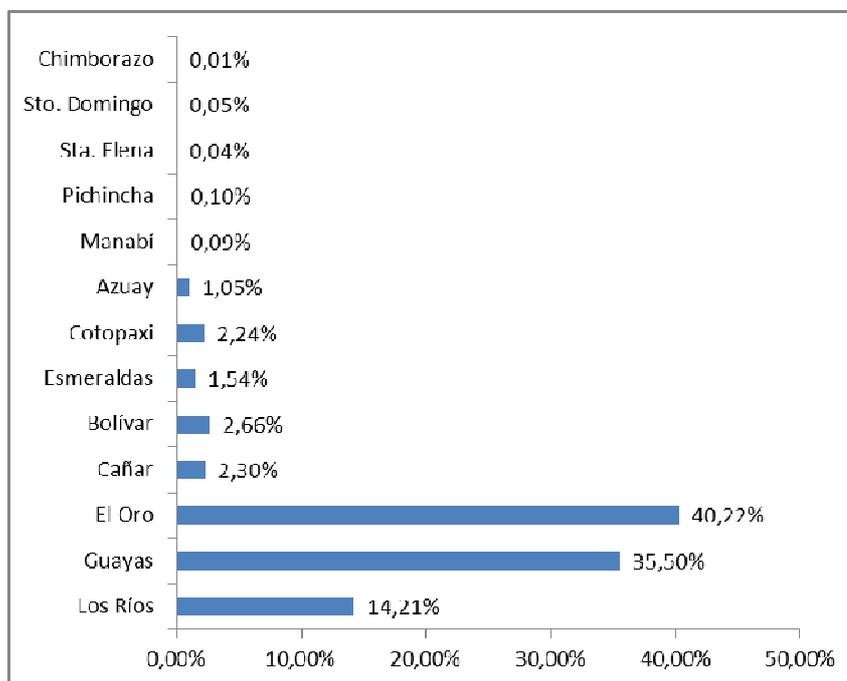
Tabla 4: Distribución de los productores de banano en el Ecuador

Provincia	Productores	%
Los Ríos	1545	14,21%
Guayas	3861	35,50%
El Oro	4374	40,22%
Cañar	250	2,30%
Bolívar	289	2,66%
Esmeraldas	167	1,54%
Cotopaxi	244	2,24%
Azuay	114	1,05%
Manabí	10	0,09%
Pichincha	11	0,10%
Sta. Elena	4	0,04%
Sto. Domingo	5	0,05%
Chimborazo	1	0,01%
Total	10875	100%

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Figura 8: Distribución de los productores de banano en el Ecuador



Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar fácilmente, Los Ríos, Guayas y El Oro concentran casi 90% de los productores de todo el país.

1.4.4 Estadísticas bananeras del Ecuador y el Mundo

Los siguientes datos han sido obtenidos de diversas fuentes como lo son el Banco Central del Ecuador (BCE), Centro de Comercio Internacional (International Trade Center) y la Asociación de Exportadores bananeros del Ecuador (AEBE).

Análisis arancelario

El banano, como producto, consta dentro de la partida con código 0803000000, denominada “Bananas o plátanos, frescos o secos”. Así mismo

en torno a dicha partida giran cinco subpartidas, las cuales son descritas a continuación (Banco Central del Ecuador, 2012).

Tabla 5: Sub-partidas relacionadas con el banano y otras musáceas

Subpartida	Descripción	Unidad Medida	Perecible
0803.00.11.00	Tipo «Plantain» (Plátano Para cocción)	Kilogramo neto/líquido (kg)	Si
0803.00.12.00	Tipo «Cavendish Valery»	Kilogramo neto/líquido (kg)	Si
0803.00.13.00	Bocadillo (Manzanito, Orito) (musa acuminata)	Kilogramo neto/líquido (kg)	Si
0803.00.19.00	Los demás	Kilogramo neto/líquido (kg)	Si
0803.00.20.00	Secos	Kilogramo neto/líquido (kg)	Si
0803.10.10.00	Frescos	No. De unidades/art. (u)	No
0803.10.20.00	Solo banana o plátanos, secado industrial (si)	No. De unidades/art. (u)	No
0803.90.11.00	Tipo "cavendish valery"	No. De unidades/art. (u)	No
0803.90.12.00	Bocadillo (manzanito,orito) (Musa acuminata)	No. De unidades/art. (u)	No
0803.90.19.00	Los demás	No. De unidades/art. (u)	No
0803.90.20.00	Solo banana o plátanos, secado industrial (si)	No. De unidades/art. (u)	No

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Para el presente trabajo, solo se estarán tomando en cuenta las subpartidas relacionadas con el banano tipo “cavendish Variety” y la del “bocadillo” y como se puede notar hay dos subpartidas referidas a cada tipo indicado, lo cual se debe a que hasta el año 2012 se utilizaron las subpartidas 0803.00.12.00 y 0803.00.13.00, pero desde finales del 2012 se comenzaron a utilizar los códigos 0803.90.11.00 y 0803.90.12.00.

Exportación del banano ecuatoriano

Como se ha indicado el banano es el principal producto de exportación no petrolera en el Ecuador. A continuación se presenta la participación de las diferentes subpartidas indicadas anteriormente en la exportación de la fruta.

Tabla 6: Participación de las subpartidas del banano en la comercialización

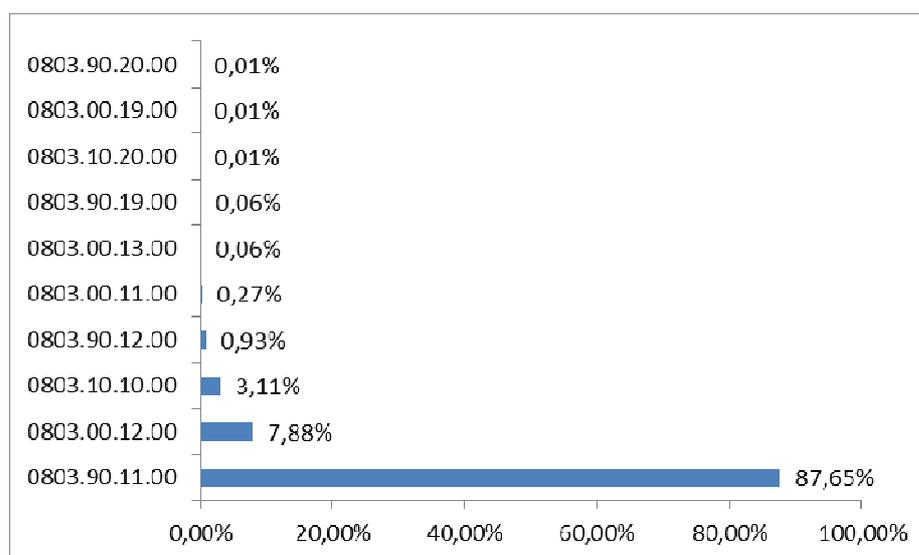
Subpartida	Descripción	Participación
0803.90.11.00	Tipo "cavendish valery"	87,65%
0803.00.12.00	Tipo "cavendish valery"	7,88%
0803.10.10.00	Frescos	3,11%
0803.90.12.00	Bocadillo (manzanito,orito) (musa acuminata)	0,93%
0803.00.11.00	Tipo «plantain» (plátano para cocción)	0,27%
0803.00.13.00	Bocadillo (manzanito, orito) (musa acuminata)	0,06%
0803.90.19.00	Los demás	0,06%
0803.10.20.00	Solo banana o plátanos, secado industrial (si)	0,01%
0803.00.19.00	Los demás	0,01%
0803.90.20.00	Solo banana o plátanos, secado industrial (si)	0,01%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Vale señalar que la distribución porcentual presentada en el cuadro anterior corresponde a las exportaciones de banano de enero a febrero del año 2013, en la misma ya se puede notar la utilización de las subpartidas 0803.90.11.00 y 0803.90.12.00, así mismo se evidencia que el banano tipo Cavendish tiene una participación de más del 95% de la exportación de banano ecuatoriano. Por su parte el banano bocadillo tiene una participación de aproximadamente el 1.5% de las exportaciones.

Figura 9: Participación de las subpartidas del banano en la comercialización



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: El autor

A continuación se hace un detalle de las exportaciones del año 2012 en cada una de las cuatro sub-partidas analizadas (Banco Central del Ecuador, 2011).

Sobre las exportaciones de las sub-partidas 0803001200 y 0803901100, correspondientes al banano tipo “Cavendish Variety” en el año 2012 se observa que la fruta llegó a 59 países, de los cuales Rusia presentó la mayor participación en las exportaciones ecuatorianas, con un 22.60%, seguido por Estados Unidos con el 16.04% e Italia con el 10.42%. La cantidad neta exportada a los 59 países fue de 4987903 toneladas con un valor FOB de 1995083 dólares.

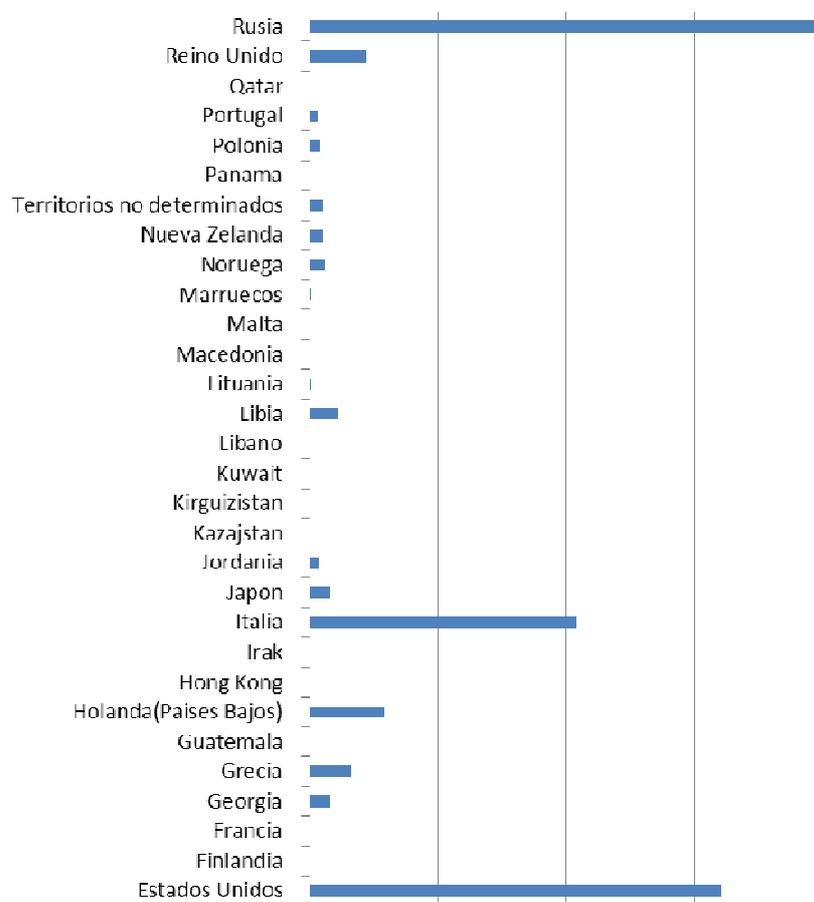
Tabla 7: Exportación por País – Banano tipo “Cavendish Variety” (2012)

Rusia	1.140.175,60	\$ 450.948,54	22,60%
Serbia y Montenegro	124.640,78	\$ 48.323,65	2,42%
Sierra Leona	304,56	\$ 162,00	0,01%
Siria, Rep.Arabe De	617,23	\$ 234,52	0,01%
Suecia	18.407,43	\$ 9.095,66	0,46%
Tadjikistan	149,14	\$ 57,67	0,00%
Tunez (Tunicia)	3.760,44	\$ 1.457,98	0,07%
Turquia	253.035,36	\$ 98.433,22	4,93%
Ucrania	127.967,64	\$ 53.089,83	2,66%
Uruguay	8.522,60	\$ 3.927,56	0,20%
Uzbekistan	1.825,20	\$ 700,91	0,04%
Total Subpartida (59 países)	4.987.903,98	\$ 1.995.083,19	100,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Figura 10: Exportación por País – Banano tipo “Cavendish Variety” (2012)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: El autor

Sobre las exportaciones de las sub-partidas 0803001300 y 0803901200, correspondientes al banano tipo bocado, en el año 2012 se observa que la fruta alcanzó 20 países con una cantidad de 16140 toneladas a un valor FOB de 9990 dólares.

Rusia, Estados Unidos y Bélgica son los que tienen la mayor participación de las exportaciones, con un 41.84%, 27,06% y 9.64%, respectivamente. (Banco Central del Ecuador, 2012).

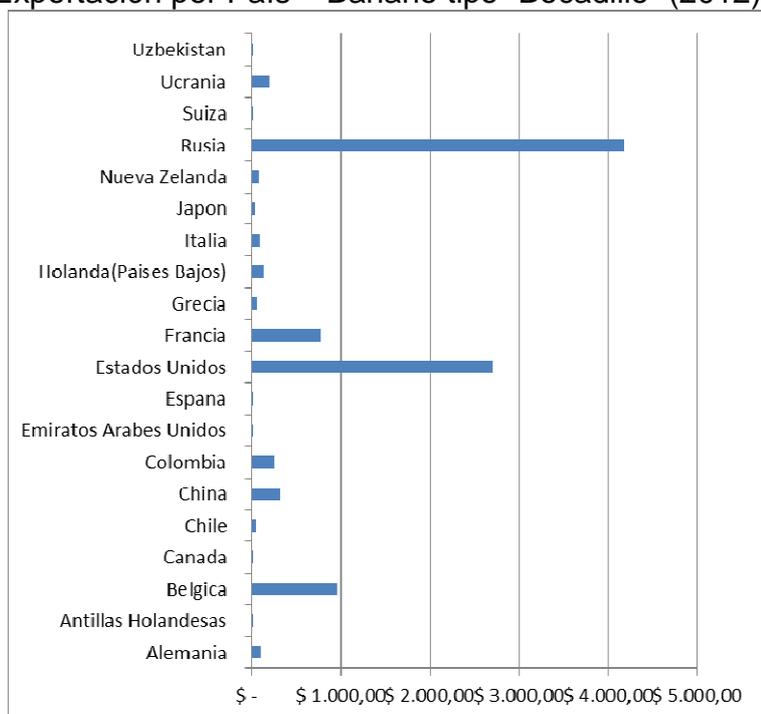
Tabla 8: Exportación por País – Banano tipo “Bocadillo” (2012)

País	Toneladas	FOB-Dolar	% FOB-Dolar
Alemania	75,37	\$ 108,73	1,09%
Antillas Holandesas	18,72	\$ 8,18	0,08%
Belgica	828,81	\$ 963,04	9,64%
Canada	0,01	\$ 0,01	0,00%
Chile	107,54	\$ 49,96	0,50%
China	433,08	\$ 325,54	3,26%
Colombia	3.370,30	\$ 257,55	2,58%
Emiratos Arabes Unidos	0,10	\$ 0,15	0,00%
Espana	4,23	\$ 12,72	0,13%
Estados Unidos	4.110,72	\$ 2.703,66	27,06%
Francia	336,01	\$ 773,04	7,74%
Grecia	141,26	\$ 55,40	0,55%
Holanda(Paises Bajos)	207,40	\$ 141,95	1,42%
Italia	127,88	\$ 89,95	0,90%
Japon	44,42	\$ 33,11	0,33%
Nueva Zelanda	98,46	\$ 80,61	0,81%
Rusia	5.841,49	\$ 4.180,36	41,84%
Suiza	2,66	\$ 5,53	0,06%
Ucrania	388,58	\$ 198,93	1,99%
Uzbekistan	3,36	\$ 2,57	0,03%
Total Subpartida (20 países)	16.140,40	\$ 9.990,99	100,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Figura 11: Exportación por País – Banano tipo “Bocadillo” (2012)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

A continuación se presenta un listado de los exportadores de las dos sub-partidas (Banco Central del Ecuador, 2011).

Figura 12: Exportadores sub-partida 0803001300 y 0803901200 (2012-2013)

ARBELOA S.A.	LIDERNEGSA S.A.
ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BAN.EL GUABO	NASTRIFICI S.A.
BANANA EXCHANGE DEL ECUADOR S.A. ECUAEXBAN	NUTRIECOPAD S.A.
BANANO DE CALIDAD PARA EL MUNDO BANACALM S.A.	PIÑAS RICAS DEL ECUADOR S.A. "PIRECUASA"
BANANOS Y FRUTAS TROPICALES DE CALIDAD PARA EL MUN	PRONEBAN PRODUCTOS Y NEGOCIOS BANANEROS S.A.
BRUNDICORPI S.A.	REVOCAREP S.A.
CABAQUI S.A.	REY BANANO DEL PACIFICO C.A REYBANPAC
CASTRO JORGE HERNANDO	ROMAJOW CIA. LTDA.
FADAVILL S.A.	SABROSTAR FRUIT COMPANY S.A.
FAENZACORP S.A.	SOPRISA S.A.
FRUTIERREZ DEL ECUADOR	TRANSLATIN S.A.
GITZYCORP S.A.	TRINYFRESH S.A.
GOLDEN VALUE COMPANY S.A. GOVALUE	TROPICALFRUIT EXPORT SA
ISBELNI S.A.	TRUISFRUIT S.A.
LADENCORP S.A.	U.B.E.S.A. UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

En seguida se hace un detalle de las exportaciones de los cinco últimos años en cada uno de los dos tipos de banano analizados para el presente estudio.

En el banano tipo Cavendish, se observa que las toneladas exportadas presentan una alta fluctuación año tras año, más sin embargo al observarse la tendencia en los dólares FOB, se evidencia una tendencia creciente de la serie, salvo en el último año que hubo una reducción respecto del 2011 del 7% (Banco Central del Ecuador, 2011).

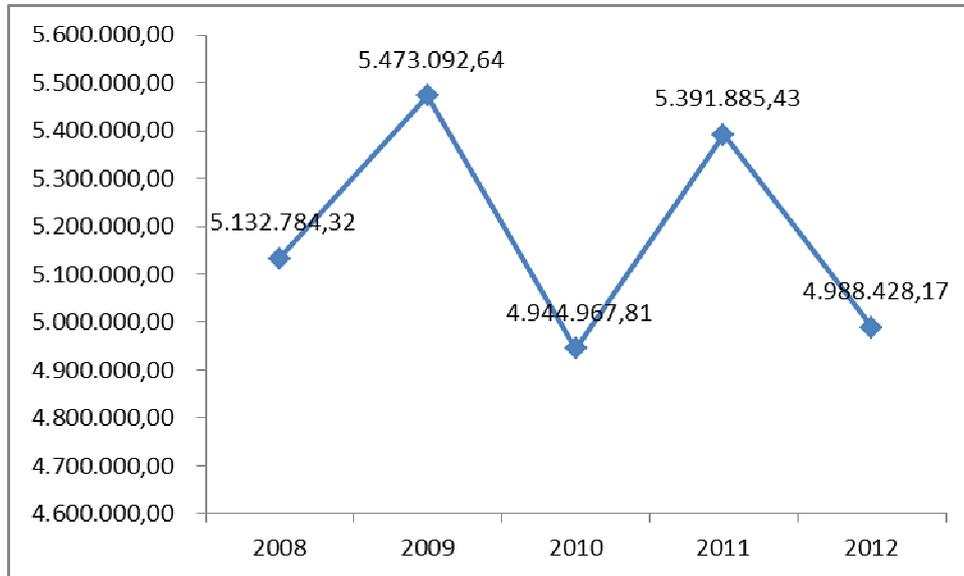
Tabla 9: Exportación en Toneladas y Dólares FOB – Banano tipo “Cavendish Variety”

	2008	2009	2010	2011	2012
Toneladas	5.132.784,32	5.473.092,64	4.944.967,81	5.391.885,43	4.988.428,17
FOB - Dólar	\$ 1.578.721,20	\$ 1.919.468,84	\$ 1.954.288,29	\$ 2.145.597,20	\$ 1.995.276,91

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

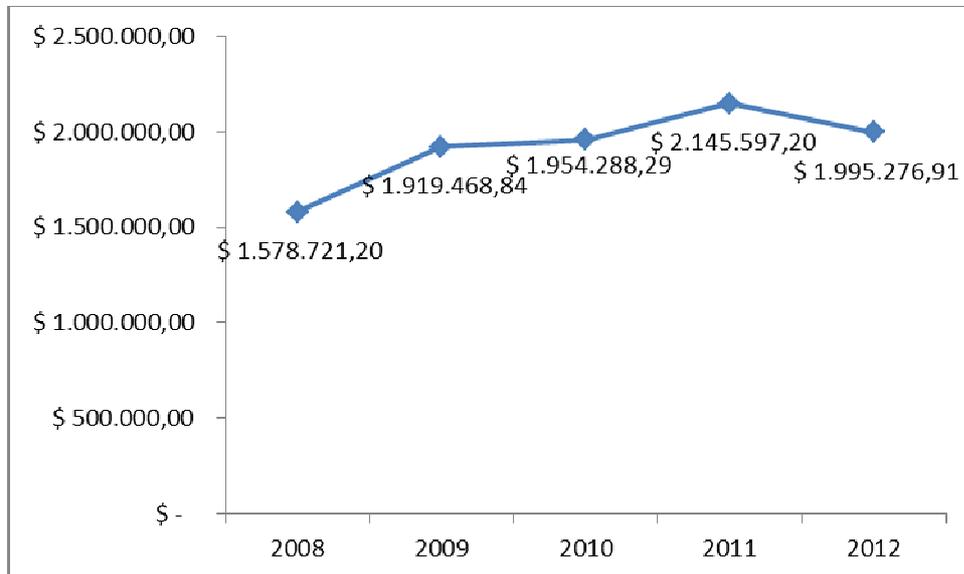
Figura 13: Exportación en toneladas – Banano tipo “Cavendish Variety”



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Figura 14: Exportación en dólares FOB – Banano tipo “Cavendish Variety”



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

En el caso del banano tipo bocado, se observa que las toneladas exportadas han tenido una tendencia decreciente hasta el 2011, pero en el último período tuvo un crecimiento del 124%. Sucedió exactamente lo mismo

con el valor en dólares FOB, pero el crecimiento experimentado en el último período fue del 170% (Banco Central del Ecuador, 2011).

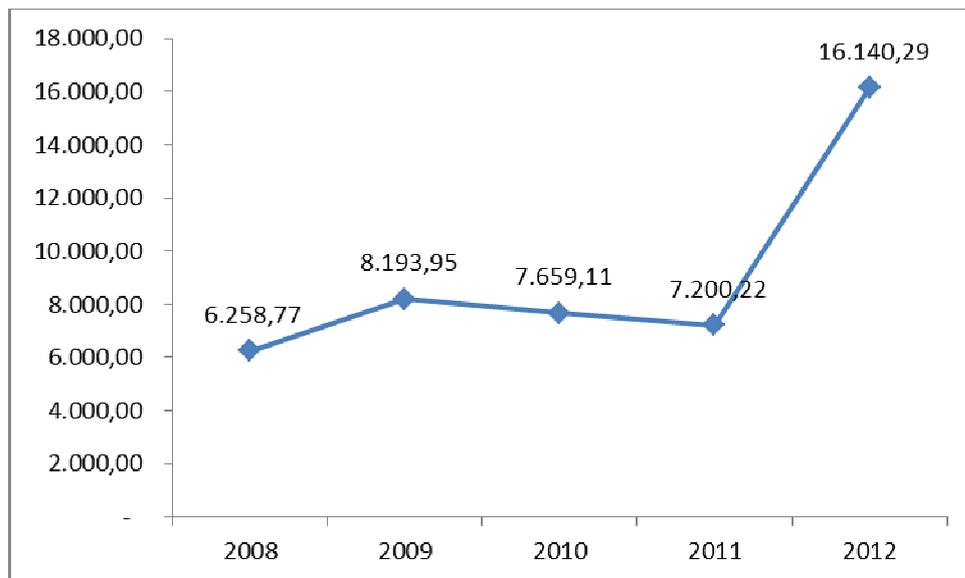
Tabla 10: Exportación en Toneladas y Dólares FOB – Banano tipo “Bocadillo”

	2008	2009	2010	2011	2012
Toneladas	6.258,77	8.193,95	7.659,11	7.200,22	16.140,29
FOB - Dólar	\$ 4.296,60	\$ 3.227,78	\$ 3.405,12	\$ 3.695,19	\$ 9.990,88

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

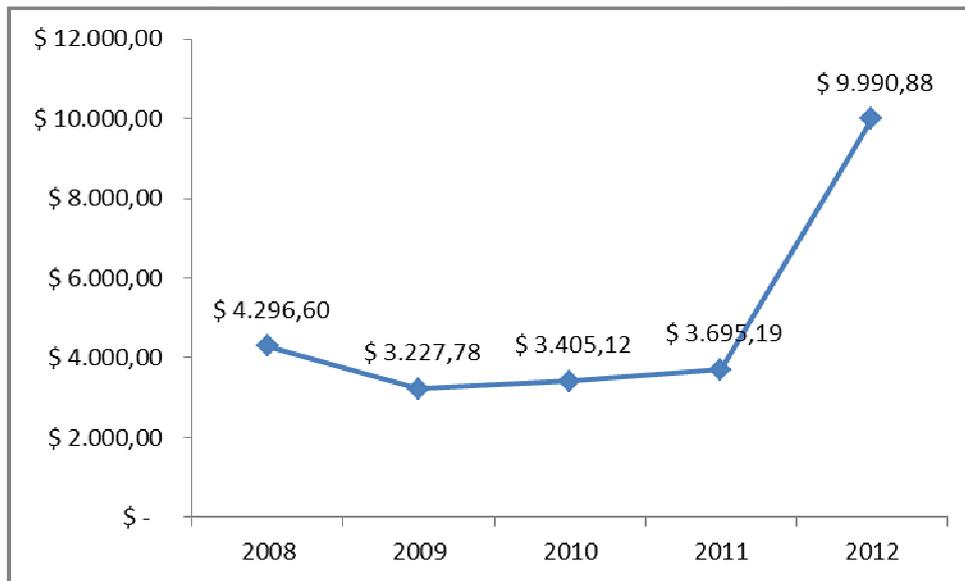
Figura 15: Exportación en toneladas – Banano tipo “Bocadillo”



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Figura 16: Exportación en dólares FOB – Banano tipo “Bocadillo”



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Finalmente se quiere presentar información sobre los puertos de salida de la fruta hacia el exterior y las principales compañías exportadoras, todo respecto del año 2011.

Tabla 11: Cajas exportadas por puerto de embarque (2011)

PUERTO	%
Pto. Guayaquil	69,59%
Pto. Bolívar	30,36%
Manta	0,05%
TOTAL	100,00%

Fuente: (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2012)

Elaborado por: El Autor

La preferencia para embarcar el banano son los puertos de Guayaquil y Puerto Bolívar, pero desde el 2011 se comenzó a utilizar también el puerto de Manta pero un porcentaje inferior al 1% de las cajas exportadas.

En relación a las empresas exportadoras de banano, las principales son UBESA con un 11.55% de las cajas exportadas, Pacific Crown Fruit con

un 8.60%, bananera Continental con un 7.88% y Fruitstylelife con un 6.08%. (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2012).

Tabla 12: Cajas exportadas por empresa (2011)

COMPAÑÍA	%
Ubesa	11,55%
Pacific Crown Frui	8,60%
Bananera Continental	7,88%
Fruitstylelife	6,08%
Reybanpac	5,85%
Oro Banana	5,25%
Brundicorpi	5,24%
Ecuagreenprodex	3,52%
Asoagribal	3,46%
Sertecban	3,20%
Proneban	3,04%
Nelfrance	2,45%
Tecniagrex	2,15%
Cabaqui	1,69%
Exp. Sorpresa	1,43%
Seveseans Corp.	1,28%
Exp. Machala	1,25%
Ribaki	1,17%
Sentilver	1,11%
Forzafrut	1,07%
Don Carlos Fruit	1,07%
Fruta Rica	1,02%
Agroprestigio	1,02%
Otros	19,63%
TOTAL	100,00%

Fuente: (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2012)

Elaborado por: El Autor

Exportaciones de banano en el mundo

En relación a la sub-partida 080300, se puede observar un crecimiento de casi dos millones de dólares en las exportaciones mundiales

de este ítem entre el 2007 y el 2011, esto es, un crecimiento del 6,55% promedio anual. Ecuador, Bélgica, Colombia, Costa Rica y Guatemala aparecen como los principales países exportadores de este producto.

Tabla 13: Principales países exportadores sub-partida 080300 en miles de dólares (2007-2011)

Exportadores	2007	2008	2009	2010	2011
Mundo	7.093.930,00	7.935.971,00	8.139.184,00	8.326.928,00	9.141.920,00
Ecuador	1.302.739,00	1.640.865,00	1.995.950,00	2.033.794,00	2.246.350,00
Bélgica	1.322.328,00	1.540.799,00	1.389.031,00	1.279.331,00	1.329.264,00
Colombia	569.624,00	654.354,00	837.042,00	748.100,00	815.318,00
Costa Rica	688.597,00	711.664,00	448.150,00	702.009,00	722.129,00
Guatemala	325.004,00	343.876,00	441.768,00	385.396,00	476.321,00
Filipinas	401.446,00	405.673,00	360.289,00	319.296,00	471.152,00
Estados Unidos de América	253.478,00	344.114,00	376.322,00	400.040,00	437.017,00
Alemania	454.107,00	531.223,00	440.711,00	381.160,00	395.790,00
Camerún	61.413,00	81.397,00	71.351,00	82.138,00	254.544,00
Honduras	153.935,00	170.733,00	180.353,00	190.776,00	193.955,00
Francia	126.959,00	179.305,00	198.779,00	243.851,00	190.390,00
Mozambique	3.883,00	5.377,00	4.492,00	13.797,00	168.776,00
República Dominicana	74.953,00	74.793,00	108.947,00	154.778,00	153.885,00
Países Bajos (Holanda)	113.167,00	119.420,00	126.897,00	122.863,00	145.034,00
Costa de Marfil	126.594,00	118.207,00	112.529,00	136.234,00	133.389,00
Panamá	112.228,00	98.873,00	61.268,00	66.242,00	88.140,00
México	19.959,00	43.310,00	77.177,00	72.440,00	75.803,00
España	34.196,00	43.451,00	33.891,00	55.547,00	70.934,00
Perú	31.439,00	45.738,00	52.361,00	56.656,00	70.777,00
Italia	109.407,00	115.540,00	112.341,00	66.876,00	64.410,00

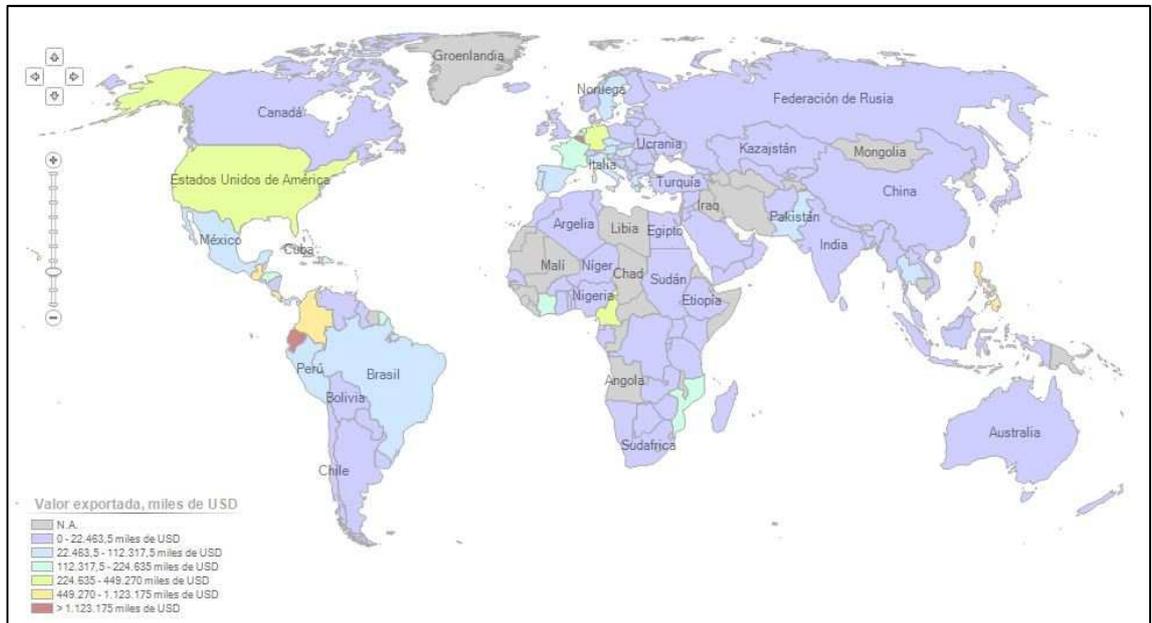
Fuente: Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap

Elaborado por: El Autor

Nota: La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan, estos datos están presentados en morado. Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo) son presentados en naranja

El mapa muestra que el mayor nivel de exportaciones se concentra en algunos países de Centro y Sur América.

Figura 17: Mapa de nivel de exportaciones sub-partida 080300 en miles de dólares (2011)



Fuente: Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap

Elaborado por: El Autor

En los indicadores comerciales se puede destacar el crecimiento de Mozambique en su nivel de exportaciones, el cual es el más alto en cuanto al valor y la cantidad exportada entre 2007 y 2011. Sobre el valor unitario se observa que Mozambique tiene el valor unitario más alto por este producto y Filipinas tiene el valor unitario más bajo. Los cinco principales exportadores, Ecuador, Bélgica, Colombia, Costa Rica y Guatemala dominan el 61,1% del mercado mundial.

Tabla 14: Indicadores comerciales de los principales países exportadores sub-partida 080300 (2011)

Exportadores	Exportación Miles de USD	Exportación Toneladas	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2007-2011 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	9141919	19358342	472	5	0	100
Ecuador	2246350	5778170	389	14	1	24,6
Bélgica	1329264	1310037	1015	-2	1	14,5
Colombia	815318	1915255	426	9	2	8,9
Costa Rica	722129	1919235	376	1	-4	7,9
Guatemala	476321	1560303	305	9	0	5,2
Filipinas	471152	2046771	230	1	-5	5,2
Estados Unidos de América	437017	516119	847	13	2	4,8
Alemania	395790	372532	1062	-6	-4	4,3
Camerún	254544	294900	863	-4	-2	2,8
Honduras	193955	516555	375	6	-4	2,1
Francia	190390	254538	748	12	15	2,1
Mozambique	168776	77231	2185	134	68	1,8
República Dominicana	153885	359433	428	24	17	1,7
Países Bajos (Holanda)	145034	131378	1104	5	1	1,6
Costa de Marfil	133389	320101	417	2	4	1,5
Panamá	88140	266918	330	-8	-13	1
México	75803	179838	422	37	44	0,8
España	70934	51197	1386	19	9	0,8
Perú	70777	108821	650	20	12	0,8
Italia	64410	65034	990	-15	-16	0,7

Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap

Elaborado por: El Autor

Nota: La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan, estos datos están presentados en morado. Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo) son presentados en naranja. Los valores en verde representan estimaciones de la UNSD

1.4.5 Importaciones de banano en el mundo

En relación a la sub-partida 080300, se puede observar un crecimiento de casi 2815 millones de dólares en las importaciones mundiales de este ítem entre el 2007 y el 2011, esto es, un crecimiento del 6,17% promedio anual. Estados Unidos, Bélgica, Alemania, Rusia y Japón aparecen como los principales países importadores de este producto.

Tabla 15: Principales países importadores en miles de dólares (2007-2011)

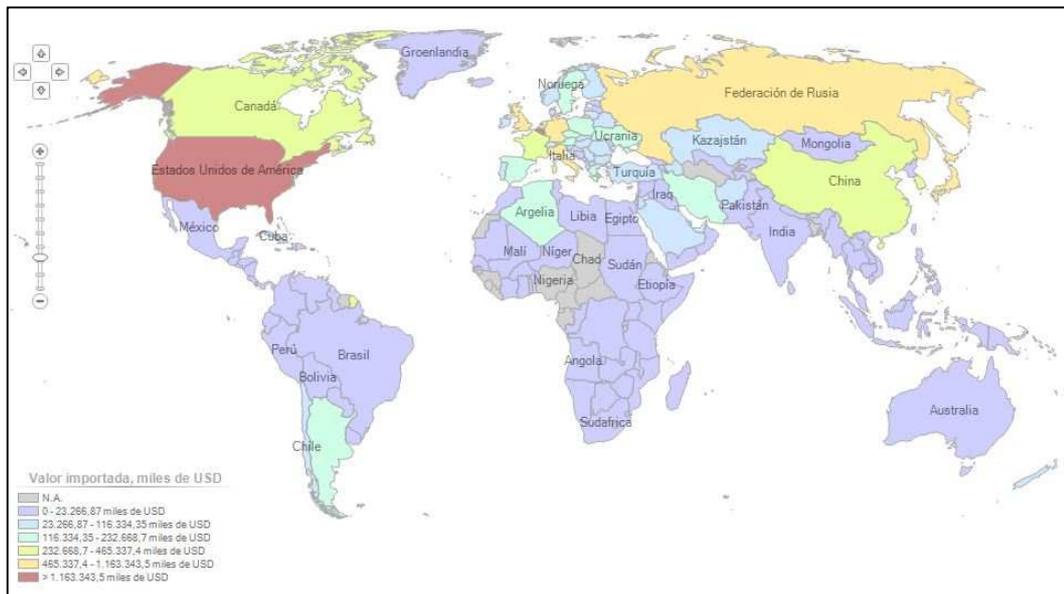
Importadores	2007	2008	2009	2010	2011
Mundo	10.411.209,00	12.249.642,00	11.942.869,00	12.238.398,00	13.226.359,00
Estados Unidos de América	1.525.385,00	1.685.384,00	1.898.516,00	2.126.108,00	2.326.687,00
Bélgica	1.494.395,00	1.946.318,00	1.623.742,00	1.576.365,00	1.623.211,00
Alemania	1.034.239,00	1.095.048,00	1.024.541,00	875.799,00	987.105,00
Federación de Rusia	584.671,00	670.499,00	630.447,00	704.129,00	950.433,00
Japón	584.475,00	825.843,00	1.012.704,00	844.749,00	905.705,00
Reino Unido	729.159,00	724.967,00	734.032,00	757.529,00	836.574,00
Italia	481.193,00	567.266,00	560.679,00	497.391,00	550.939,00
Francia	374.045,00	494.914,00	452.042,00	427.873,00	458.676,00
China	111.226,00	138.549,00	179.016,00	246.819,00	401.728,00
Canadá	237.548,00	313.918,00	335.558,00	354.619,00	388.633,00
República de Corea	170.659,00	154.033,00	163.725,00	210.355,00	245.522,00
Países Bajos (Holanda)	162.781,00	180.722,00	165.100,00	186.693,00	244.057,00
Argelia	61.165,00	87.787,00	86.848,00	105.559,00	188.732,00
Irán (República Islámica del)				392.402,00	187.881,00
Polonia	195.709,00	231.882,00	191.356,00	202.588,00	181.396,00
Suecia	196.071,00	206.024,00	192.089,00	180.013,00	168.866,00
Ucrania	84.775,00	139.259,00	135.169,00	154.980,00	152.617,00
España	128.969,00	171.303,00	169.615,00	120.433,00	152.051,00
Argentina	75.912,00	100.833,00	106.655,00	114.365,00	143.696,00
Austria	106.533,00	138.134,00	133.677,00	128.616,00	134.694,00

Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap

Elaborado por: El Autor

Nota: La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan, estos datos están presentados en morado. Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo) son presentados en naranja.

Figura 18: Mapa de nivel de importaciones sub-partida 080300 (2011)



Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap

Elaborado por: El Autor

En los indicadores comerciales se observa que Bélgica y Austria tienen el valor unitario más alto por este producto y Argentina tiene el valor unitario más bajo. Los cinco principales importadores, Estados Unidos, Bélgica, Alemania, Rusia y Japón captan el 51,4% de la exportación mundial. Argelia se presenta como el país con el mayor arancel (27,8%).

Tabla 16: Indicadores comerciales de los principales países importadores

Importadores	Importación Miles de USD	Importación Toneladas	Valor unitario (USD/ unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2007-2011 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Mundo	13226357	19114000	692	5	1	100	
Estados Unidos de América	2326687	4397475	529	11	1	17,6	0,3
Bélgica	1623211	1403157	1157	0	1	12,3	...
Alemania	987105	1295137	762	-3	-3	7,5	...
Federación de Rusia	950433	1307600	727	11	7	7,2	...
Japón	905705	1064746	851	9	2	6,8	10,5

Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap

Elaborado por: El Autor

Nota: La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan, estos datos están presentados en morado. Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo) son presentados en naranja. Los valores en verde representan estimaciones de la UNSD

Salvaguardias

La Real Academia de Lengua define salvaguardias como: “guarda que se pone para la custodia de una cosa, como para los propios de las ciudades, villas, lugares y dehesas comunes y particulares, y para los equipajes en los ejércitos”

El Gobierno ecuatoriano planifica crear una empresa exportadora estatal para poder equilibrar el mercado bananero y proteger a los pequeños productores de los abusos de los exportadores.

El gobierno sabe que no es algo sencillo, ya que ello requiere de conocimiento y experiencia logística, pero se espera que en un futuro no muy lejano se concrete y así haya un mejor manejo del mercado interno y exista mayor justicia en la relación entre productores y exportadores.

Actualmente los exportadores no siempre respetan el precio oficial y pagan a los productores valores de acuerdo al momento. Esto afecta a la economía de los pequeños productores, quienes se ven obligados a aceptar estos precios, para evitar pérdidas.

Estas situaciones necesitan estar reguladas, para que el negocio de la exportación bananera sea equilibrado para todos.

Organismos de apoyo

La Corporación de Bananeros del Ecuador (CONABAN) es una organización privada sin fines de lucro que reúne a los grandes productores de banano, y tiene como misión “apoyar, asesorar, defender, impulsar y tecnificar al productor bananero del Ecuador, en beneficio de la industria bananera en general”.

La Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE) fue creada en el año de 1999. El objetivo de su creación es “promover el desarrollo integral del sector exportador ecuatoriano, a través de la colaboración directa con entidades del sector público o privado”. Cuenta en sus filas con 33 afiliados, que concentran un 98% de las exportaciones al mercado internacional (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2012).

Las entidades estatales que tienen una mayor vinculación con la exportación bananera son: el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el Banco Central, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, ProEcuador y Agrocalidad.

Entre las entidades internacionales involucradas en este sector en términos de regulación o apoyo a su desarrollo, se pueden citar la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Mundial de Comercio (OMC) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

1.5 La Federación Rusa

1.5.1 Aspectos demográficos

Tabla 17: Información poblacional de Rusia

Rusia	17 millones de kilómetros cuadrados
Densidad poblacional	9 habitantes por kilómetro cuadrado
Datos censo 2002	
Habitantes	145 millones
Parte europea	103 millones
Parte asiática	42 millones

Fuente: Embajada de Rusia

Elaborado por: El Autor

Rusia cuenta con uno de los territorios más grande del mundo y tiene una densidad poblacional de 9 habitantes por kilómetro cuadrado. El último censo se lo realizó en el año 2002 indicando que tiene 145 millones de habitantes repartidos entre los que viven en la parte europea y los que viven en la parte asiática.

1.5.2 Descripción de categoría o sectores de productos

Como dato de referencia, la agricultura en el año 2009, representó el 41,30% del Producto Interno Bruto del país.

Tabla 18: Estructura de tierra en Rusia

Estructura de la tierra en Rusia	Porcentaje
Propiedad pública (estatal o municipal)	69,10%
Propiedad privada individual	29,30%
Propiedad jurídica (empresas agrarias)	1,60%
Total	100,00%

Fuente: Embajada de Rusia

Elaborado por: El Autor

La mayor proporción del territorio ruso corresponde a la propiedad pública con el 69,10%

Tabla 19: Principales productos agrícolas en Rusia

Principales productos del país
Granos
Remolacha
Semilla de girasol
Vegetales
Carne de res
Leche

Fuente: Embajada de Rusia

Elaborado por: El Autor

Dentro de los cultivos del país, las frutas como el banano no están presentes, por este motivo, optan por importar la fruta de países que tienen excelente calidad en este producto.

Tabla 20: Producción de madera en Rusia

Mayor producción del país: Madera	Porcentaje
Porcentaje de bosques en el territorio ruso	45%
Porcentaje del bosque de Rusia en relación al bosque del mundo (concentrada en norte del país, Urales, Siberia y Lejano Oriente)	20%

Fuente: Embajada de Rusia

Elaborado por: El Autor

Un dato importante sobre el país, es que Rusia tiene el 20% del bosque del mundo en su territorio.

La demanda de papel y cartón está en constante crecimiento en Rusia, sin embargo, desde enero del 2007, el país tiene un nuevo código forestal que aclara los términos de uso forestal. Esta ley indica que los

bosques con de propiedad de la federación y los gobiernos locales reciben derechos de distribución.

1.5.3 Sobre los acuerdos comerciales entre la República de Ecuador y la Federación de Rusia.

Desde el año 2009 el Ecuador le propuso a Rusia suscribir un acuerdo comercial, en ese mismo año, en el mes de octubre, el presidente Rafael Correa Delgado visito el país europeo y se suscribió la Declaración de Asociación Estratégica, que trata temas de cooperación y asociación económica y técnica.

Esta declaración ayuda y facilita las relaciones entre los 2 países y por este motivo el producto ecuatoriano ingresa a los mercados rusos favoreciendo el crecimiento económico del Ecuador.

Demanda de productos de Rusia

Al mercado ruso llegan un total de 47 sub-partidas ecuatorianas, totalizando en el 2012 las 1202052 toneladas de productos con un valor FOB de 706777 dólares (Banco Central del Ecuador, 2011).

Tabla 21: Participación de las exportaciones a Rusia (2012)

Subpartida	Descripción	Toneladas	FOB.Dolar	% FOB.Dolar
0803001200	TIPO «CAVENDISH VALERY»	1.140.132,06	\$ 450.929,34	63,80%
0603110000	ROSAS	26.547,96	\$ 176.632,47	24,99%
2101110000	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS	4.905,00	\$ 37.981,37	5,37%
0603129000	LOS DEMÁS	1.177,22	\$ 4.310,41	0,61%
0803001300	BOCADILLO (MANZANITO, ORITO) (MUSA ACUMINATA)	5.841,49	\$ 4.180,36	0,59%
0603191000	GYPSOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) (GYPSOPHILA PANICULATA L.)	684,93	\$ 4.011,44	0,57%
0306139100	CAMARONES	515,09	\$ 3.796,91	0,54%
0304299090	LOS DEMÁS	723,62	\$ 3.311,91	0,47%
0603193000	ALSTROEMERIA	746,68	\$ 2.928,85	0,41%
0303790090	LOS DEMÁS	1.714,92	\$ 2.885,01	0,41%
2007999200	PURÉS Y PASTAS	5.756,56	\$ 2.783,15	0,39%
0603121000	MINIA TURA	389,95	\$ 1.889,11	0,27%
0303780000	MERLUZAS (MERLUCCIUS SPP., UROPHYCIS SPP.)	1.228,61	\$ 1.682,84	0,24%
0302680000	AUSTROMERLUZA ANTÁRTICA Y AUSTROMERLUZA NEGRA (MERLUZA NEGRA, MERO (BACALAO DE PROFUNDIDAD), NOTOTENIA NEGRA) (DISSOSTICHUS SPP.)	1.098,23	\$ 1.660,41	0,23%
0803001900	LOS DEMÁS	1.977,60	\$ 1.435,81	0,20%
2008999000	LOS DEMÁS	2.377,05	\$ 1.154,26	0,16%
0804300000	PIÑAS (ANANÁS)	4.483,02	\$ 1.123,02	0,16%
2401202000	TABACO RUBIO	174,24	\$ 837,85	0,12%
0306179900	Los demás	102,93	\$ 717,33	0,10%
0603199090	LOS DEMÁS	162,42	\$ 712,03	0,10%
0603900000	LOS DEMÁS	54,88	\$ 377,10	0,05%
0302290000	LOS DEMÁS	102,06	\$ 276,97	0,04%
2009801900	LOS DEMÁS	404,80	\$ 220,62	0,03%
0603199010	LIRIOS	25,72	\$ 161,83	0,02%
0710809000	LAS DEMÁS	120,96	\$ 129,16	0,02%
1801001900	LOS DEMÁS	45,93	\$ 108,50	0,02%
0303740000	CABALLAS (SCOMBER SCOMBRUS, SCOMBER AUSTRALASICUS, SCOMBER JAPONICUS)	108,00	\$ 107,63	0,02%
0603149000	LOS DEMÁS	11,15	\$ 85,57	0,01%
0101101000	CABALLOS	109,49	\$ 76,35	0,01%
0803001100	TIPO «PLANTAIN» (PLÁTANO PARA COCCIÓN)	160,55	\$ 61,25	0,01%
0303390000	LOS DEMÁS	50,01	\$ 48,88	0,01%
0804502000	MANGOS Y MANGOSTANES	42,24	\$ 36,23	0,01%
0810100000	FRESAS (FRUTILLAS)	22,00	\$ 22,66	0,00%
0803901100	Tipo "cavendish valery"	43,54	\$ 19,20	0,00%
8431439000	LAS DEMÁS	0,13	\$ 17,14	0,00%
0604910000	FRESCOS	3,07	\$ 15,22	0,00%
0306131900	LOS DEMÁS	0,50	\$ 12,07	0,00%
9015900000	PARTES Y ACCESORIOS	0,20	\$ 10,22	0,00%
0603141000	POMPONES	1,56	\$ 8,51	0,00%
2402100000	CIGARROS (PUROS) (INCLUSO DESPUNTADOS) Y CIGARRITOS (PURITOS), QUE CONTENGAN TAB	0,24	\$ 7,54	0,00%
7326909000	LAS DEMÁS	0,26	\$ 6,19	0,00%
9802100000	MENAJE DE CASA Y EQUIPO DE TRABAJO EXCENTO	5,79	\$ 3,50	0,00%
0603130000	ORQUÍDEAS	0,06	\$ 0,78	0,00%
0603194000	GERBERA	0,07	\$ 0,36	0,00%
0602901000	ORQUÍDEAS, INCLUIDOS SUS ESQUEJES ENRAIZADOS	0,04	\$ 0,15	0,00%
0106199010	PERROS	0,02	\$ 0,06	0,00%
0603192000	ASTER	0,01	\$ 0,06	0,00%
	Total (47 partidas)	1.202.052,86	706.777,63	100,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Los tres principales productos que fueron demandados en el año 2012 por el mercado ruso fueron el banano tipo “Cavendish Variety” con una participación del 63.80%, seguido por las rosas con un 24.99% y los extractos, esencias y concentrados con un 5.37%.

1.5.4 Exportación de banano del Ecuador al mercado Ruso

El Ecuador tiene una exportación de \$ 37'163,567.23 correspondientes a banano que se colocan de manera exitosa en el mercado ruso. Es importante considerar que en el Ecuador existen cerca de 200 empresas que se dedican al negocio de la exportación, sin embargo, como fue expuesto anteriormente, este proyecto se diferencia, por el desarrollo de los pequeños productores que tendrán una opción al poder vender sus productos al precio justo.

La demanda del mercado ruso actualmente es de 1'300.000 cajas de banano convencional, 16000 cajas de baby banana y 2000 cajas de red bananas.

Es atractivo el ingresar en este mercado ya que el Ecuador tiene relaciones con este país y también porque Rusia es el primer consumidor del banano ecuatoriano, debido a la excelente calidad y buena aceptación de la población.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

En el presente trabajo se han planteado dos estudios cuantitativos, de campo, dirigido hacia los productores de los ítems con los que la empresa exportadora, objeto de la presente investigación, pretende negociar. Esta encuesta tiene como objetivo determinar ciertas características de dichos productores, como son su producción actual y las negociaciones preexistentes con empresas exportadoras locales.

2.1 Objetivos de la investigación de mercado

- Determinar las características de los productores
- Determinar expectativas de los productores sobre una posible negociación

2.2 Metodología de investigación

2.2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó es de carácter cuantitativo, descriptivo, de campo.

2.2.2 Población

Se considera como población a todos los pequeños productores, ubicados en las provincias de Guayas, Los Ríos y El Oro. La población indicada está conformada 391 productores¹.

¹La población solo considera a los productores pequeños a nivel nacional

En el Anexo 2 se puede revisar la lista de todos los productores que conforman la población estudiada.

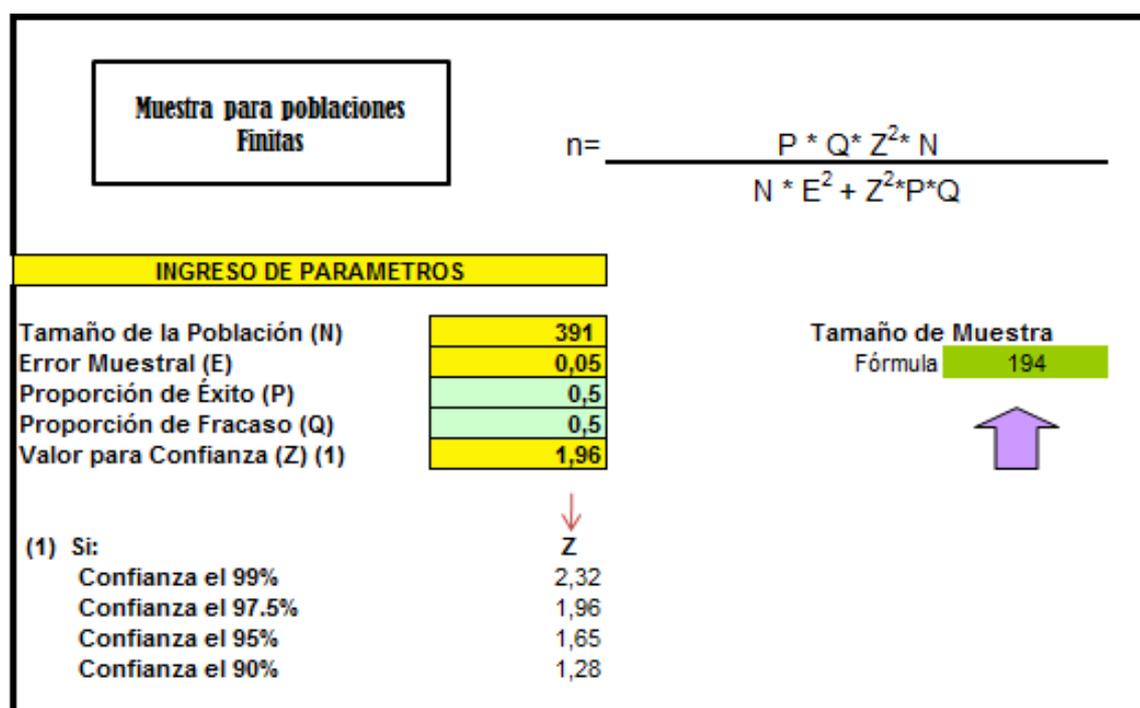
2.2.3 Técnicas de recolección de datos

Se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de datos: Entrevista y Encuestas. Se aplica un muestreo aleatorio simple, empleando la fórmula de tamaño de muestra, considerando una población finita.

Encuesta a productores de banano tipo “cavendish”

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula. Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería 194 productores.

Figura 19. Determinación de la muestra Encuesta Cavendish



Elaborado por: El Autor

La muestra se la ha caracterizado en función de dos variables, la ubicación del productor y el hectareaje de la finca. En cuanto a la ubicación, el 40.21% de los productores se encuentran en la provincia del Guayas, el 34.54% en la provincia de Los Ríos y un 25.26% en la provincia de El Oro.

Tabla 22: Distribución de productores (“Cavendish”)

Ubicación productor	Frecuencia	%
Guayas	78	40,21%
Los Ríos	67	34,54%
El Oro	49	25,26%
Total	194	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Respecto del hectareaje, el 70.10% de las fincas tienen menos de 30 hectáreas, el 15.46% en la provincia tiene entre 30 y 60 hectáreas y un 14.43% tienen más de 60 hectáreas

Tabla 23: Hectareaje de las fincas productoras (“Cavendish”)

Hectareaje	Frecuencia	%
< 30 has.	136	70,10%
30 - 60 has.	30	15,46%
> 60 has.	28	14,43%
Total	194	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

El hectareaje promedio fue de 39.23 hectáreas y con un 95% de confianza el hectareaje promedio real en las fincas productoras parte de esta población estarían entre 29.9 y 48.6 hectáreas.

Tabla 24: Estadística descriptiva para hectareaje de las fincas productoras (“Cavendish”)

		Estadístico
Media		39,2319
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	29,8649
	Límite superior	48,5988
Desv. típ.		66,14836
Mínimo		,88
Máximo		469,50

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Encuesta a productores de banano tipo “bocadillo”

La muestra se la ha caracterizado en función de tres variables, la ubicación del productor, el tipo de banano procesado y el hectareaje de la finca.

En cuanto a la ubicación, el 39.73% de los productores se encuentran en la provincia del Guayas y el 60.27% en la provincia de Los Ríos.

Tabla 25: Distribución de productores (“Bocadillo”)

Ubicación productor	Frecuencia	%
Guayas	29	39,73%
Los Ríos	44	60,27%
Total	73	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

En relación al tipo de banano procesado, el 89.04% de las fincas procesan “baby bananas” y el 10.96% procesan “red bananas”

Tabla 26: Tipo de banano procesado (“Bocadillo”)

Ubicación productor	Frecuencia	%
Guayas	29	39,73%
Los Ríos	44	60,27%
Total	73	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Respecto del hectareaje, el 84.93% de las fincas tienen menos de 20 hectáreas, el 13.70% tiene entre 20 y 40 hectáreas y un 1.37% tienen más de 40 hectáreas

Tabla 27: Hectareaje de las fincas productoras (“Bocadillo”)

Hectareaje	Frecuencia	%
< 20 has.	62	84,93%
20 - 40 has.	10	13,70%
> 40 has.	1	1,37%
Total	73	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

El hectareaje promedio fue de 11.46 hectáreas y con un 95% de confianza el hectareaje promedio real en las fincas productoras parte de esta población estarían entre 6.26 y 16.66 hectáreas.

Tabla 28: Estadística descriptiva para hectareaje de las fincas productoras (“Bocadillo”)

		Estadístico	
hectareaje	Media	11,4618	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	6,2587
		Límite superior	16,6648
	Desv. típ.	22,30038	
	Mínimo	,50	
	Máximo	188,00	
	Rango	187,50	

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

2.2.3 Investigación descriptiva

El método de medición aplicado fue la entrevista personal al dueño o encargado de la finca productora. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el Anexo 3.

2.2.4 Resultados de Encuestas a Productores banano Cavendish Variety

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan son de elaboración del autor y fueron realizados con el software Microsoft® Excel® versión 2010

Pregunta 1: ¿Es usted quién negocia la fruta con la compañía exportadora?

El 59.79% de los encuestados indicaron ser la persona que negocia la fruta con las empresas exportadoras, esto nos indica que en el negocio de exportación más del 50% participan personas que tienen conocimientos de todo el proceso de negociación. El otro 40.21% son encargados directos de la persona que negocia la fruta y por ende conocedores del proceso de negociación. Estas personas usualmente son dependientes, que pueden ser familiares o personas contratadas que son entrenados en las situaciones que encierra el negocio.

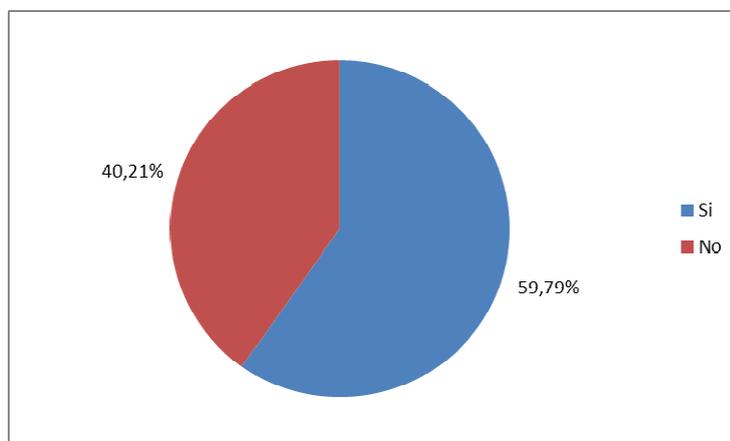
Tabla 29: Encuesta pregunta 1

Categoría	Frecuencia	%
Si	116	59,79%
No	78	40,21%
Total	194	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo "Cavendish Variety"

Elaborado por: El Autor

Figura 20: Encuesta pregunta 1



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”
Elaborado por: El Autor

Pregunta 2: ¿Cuántas cajas de banano procesa a la semana?

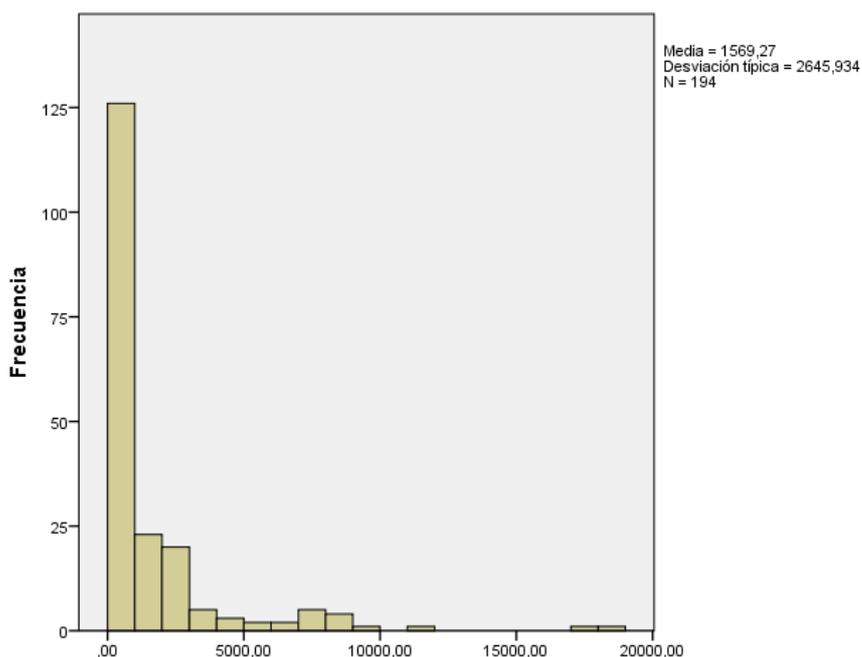
El promedio de cajas procesadas fue de 1569.27, con una variabilidad del 168.61% lo cual es alto y se debe a la variedad de productores incluidos en la población. Con un 95% de confianza, la producción promedio real en las fincas productoras parte de esta población estaría entre 1194.6 y 1943.95 cajas.

Tabla 30: Encuesta pregunta 2

		Estadístico
Media		1569,2742
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	1194,5963
	Límite superior	1943,9522
Desv. tip.		2645,93427
Mínimo		35,20
Máximo		18780,00
Rango		18744,80

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”
Elaborado por: El Autor

Figura 21: Encuesta pregunta 2



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 3: ¿En cuántos días le paga la exportadora la fruta?

El 29.90% de los productores manejan un sistema denominado “prepago”, un 50% cobra su producto a los 8 días, 12.37% lo hace a los 15 días y un 7.73 lo hace después de los 15 días. Considerando este aspecto, es importante resaltar que cada productor trata de cubrirse con pagos anticipados, para evitar problemas de pagos atrasados.

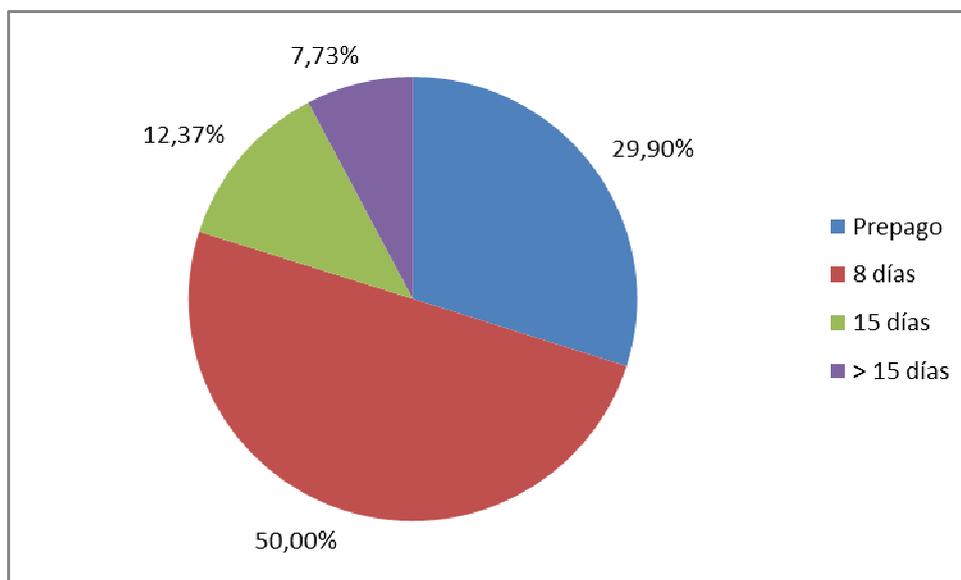
Tabla 31: Encuesta pregunta 3

Categoría	Frecuencia	%
Prepago	58	29,90%
8 días	97	50,00%
15 días	24	12,37%
> 15 días	15	7,73%
Total	194	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Figura 22: Encuesta pregunta 3



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 4: ¿Qué servicios adicionales le gustaría que la exportadora le proporcione?

El principal servicio adicional requerido por los productores es la fumigación con un 50% de las respuestas, seguido por la capacitación con un 23.71%, la fertilización con un 20.62% y otras alternativas con un 5.67%. La fumigación se considera como un servicio primordial en el negocio, para evitar la aparición de plagas que pueden dañar la plantación. El personal capacitado, es otra de las necesidades, ya que impacta directamente en el cultivo de la fruta. Los productores necesitan personal entrenado que pueda atender y resolver situaciones que se puedan presentar.

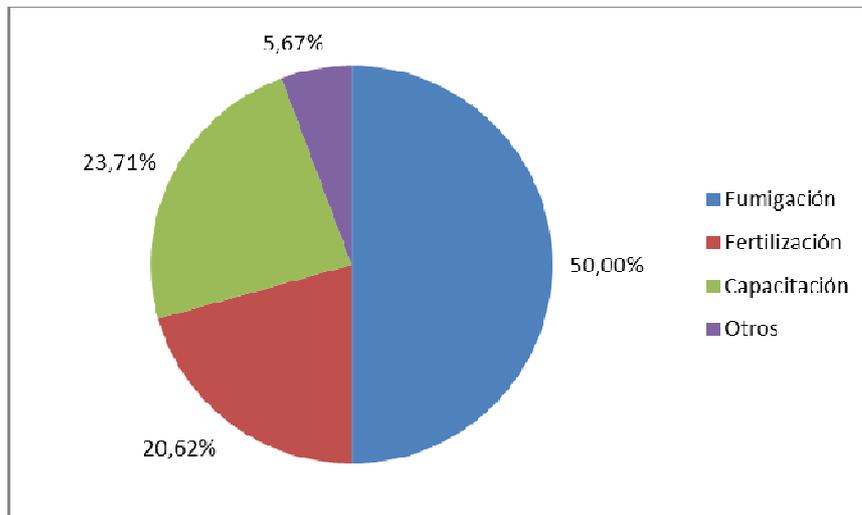
Tabla 32: Encuesta pregunta 4

Categoría	Respuestas	%
Fumigación	194	50,00%
Fertilización	80	20,62%
Capacitación	92	23,71%
Otros	22	5,67%
Total	388	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Figura 23: Encuesta pregunta 4



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 5: ¿Tiene contrato por las 52 semanas del año?

El 60.31% de los encuestados afirmaron tener contrato las 52 semanas del año, mientras el otro 39.69% no lo tiene. Es una oportunidad para Frutrocensa ya que se puede ofrecer contratos a los productores que no gozan de estabilidad. Esta estabilidad laboral es necesaria para el desarrollo de la población y es un punto fuerte en el desarrollo del negocio.

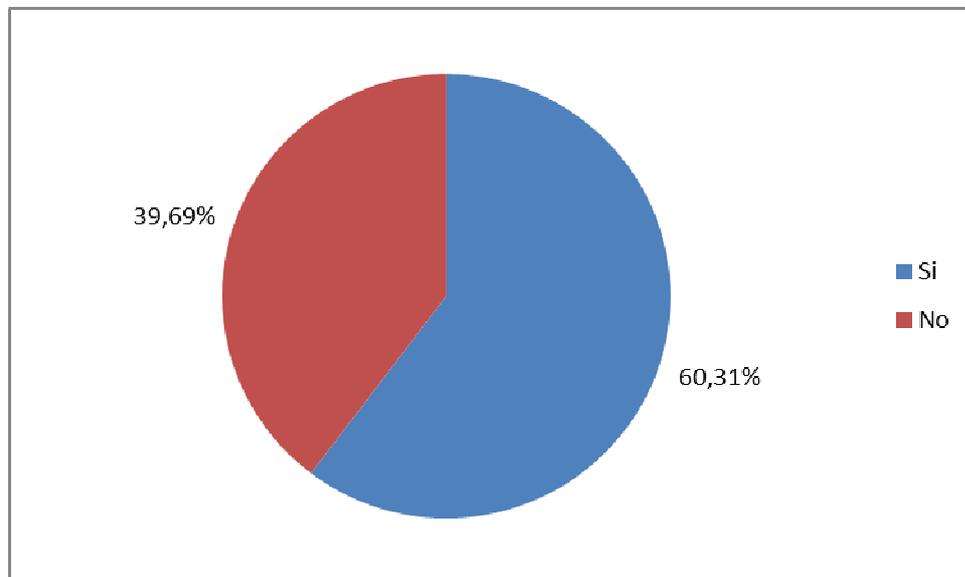
Tabla 33: Encuesta pregunta 5

Categoría	Frecuencia	%
Si	117	60,31%
No	77	39,69%
Total	194	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Figura 24: Encuesta pregunta 5



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 6: ¿Le gustaría tener otras opciones para la entrega de la fruta?

El 51.55% de los encuestados manifestó su deseo de tener otras opciones para entregar la fruta, mientras el resto negó la posibilidad al encontrarse satisfechos con la forma de contratos que tienen actualmente.

Los que desean tener otra opción están conscientes del beneficio que implica esto, porque pueden negociar mejores tiempos en sus pagos o al momento han sido mal atendidos por los exportadores al momento de ofertar sus productos.

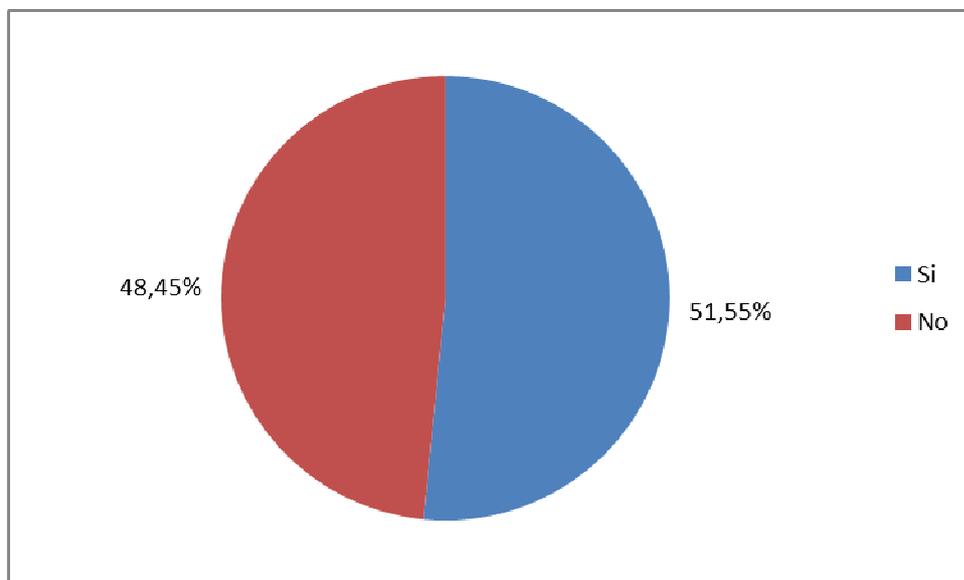
Tabla 34: Encuesta pregunta 6

Categoría	Frecuencia	%
Si	100	51,55%
No	94	48,45%
Total	194	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Figura 25: Encuesta pregunta 6



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 7: ¿Qué tan atractivo le parece el modelo de negocio planteado?

Al mencionarle algunas ideas sobre este nuevo modelo de negocios, el 58.56% de los encuestados manifestó que considera la idea como muy atractiva, porque es un beneficio mutuo entre Frutocensa y los productores. Se sienten seguros al tener un contrato anual con precios oficiales por sus cajas de banano.

Esta negociación con el precio oficial no siempre se da, y ha sido parte de las situaciones que tienen que enfrentar cuando ofertan el producto a la misma empresa exportadora.

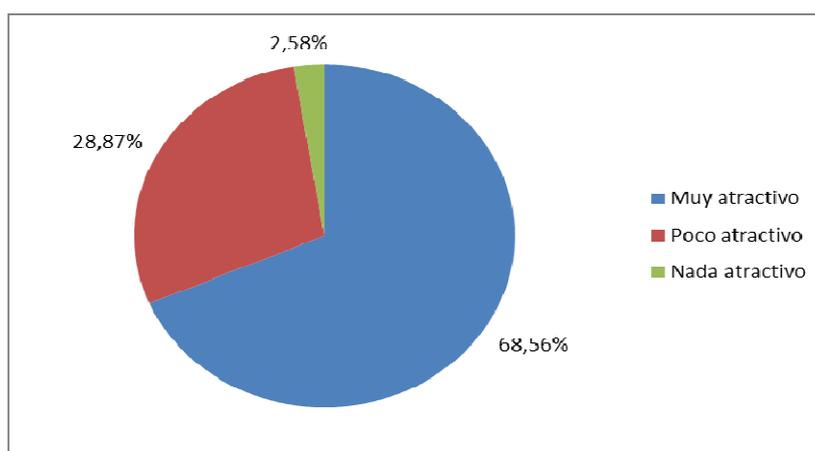
Tabla 35: Encuesta pregunta 7

Categoría	Frecuencia	%
Muy atractivo	133	68,56%
Poco atractivo	56	28,87%
Nada atractivo	5	2,58%
Total	194	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

Figura 26: Encuesta pregunta 7



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Cavendish Variety”

Elaborado por: El Autor

2.2.5 Resultados de Encuestas a Productores banano Bocadillo

Pregunta 1: ¿Es usted quién negocia la fruta con la compañía exportadora?

El 68.49% de los encuestados indicaron ser la persona que negocia la fruta con la empresa exportadoras y el otro 31.51% son encargados directos

de la persona que negocia la fruta y por ende conocedores del proceso de negociación. En este negocio existen mayor cantidad de personas que dominan el tema de la exportación del producto.

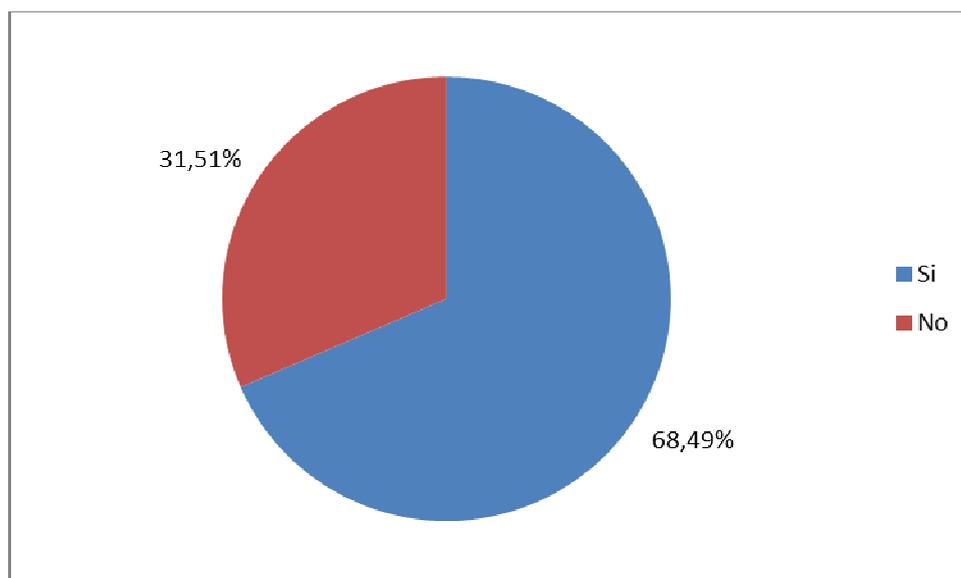
Tabla 36: Encuesta Bocadillo Pregunta 1

Categoría	Frecuencia	%
Si	50	68,49%
No	23	31,51%
Total	73	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Figura 27: Encuesta Bocadillo Pregunta 1



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 2: ¿Cuántas cajas de banano procesa a la semana?

El promedio de cajas procesadas fue de 286.66, con una variabilidad del 194.56% lo cual es alto y se debe a la variedad de productores incluidos en la población. Con un 95% de confianza la producción promedio real en

las fincas productoras parte de esta población estaría entre 156.59 y 416.73 cajas.

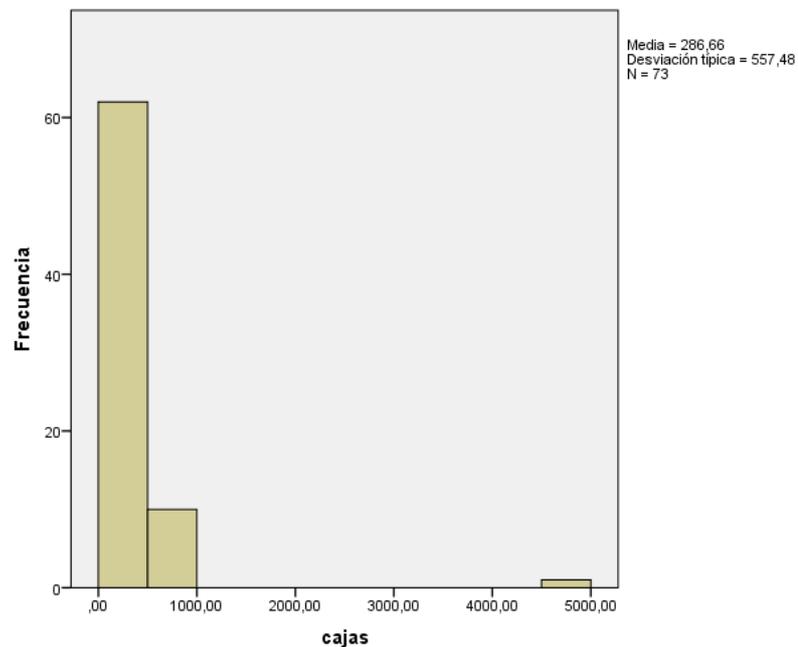
Tabla 37: Encuesta Bocadillo Pregunta 2

		Estadístico
cajas	Media	286,6575
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 156,5878 Límite superior 416,7272
	Desv. típ.	557,47995
	Mínimo	13,00
	Máximo	4700,00
	Rango	4687,00

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Figura 28: Encuesta Bocadillo Pregunta 2



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 3: ¿En cuántos días le paga la exportadora la fruta?

El 30.14% de los productores manejan un sistema denominado “prepago”, un 56.16% cobra su producto a los 8 días, el 12.33% lo hace a los 15 días y un 1.37% lo hace después de los 15 días. El pago anticipado es la mejor forma de cubrir la venta de sus productos.

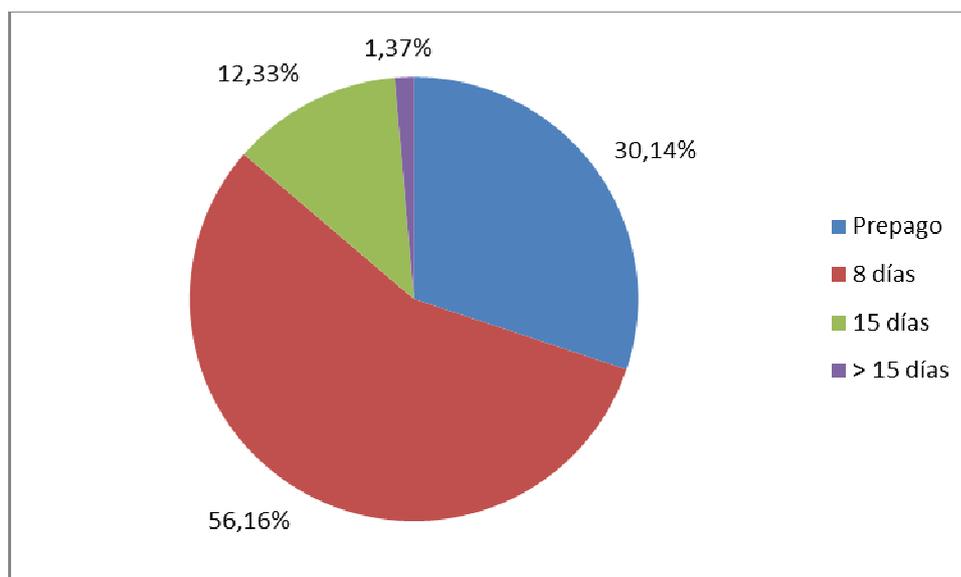
Tabla 38: Encuesta Bocadillo Pregunta 3

Categoría	Frecuencia	%
Prepago	22	30,14%
8 días	41	56,16%
15 días	9	12,33%
> 15 días	1	1,37%
Total	73	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Figura 29: Encuesta Bocadillo Pregunta 3



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 4: ¿Qué servicios adicionales le gustaría que la exportadora le proporcione?

El principal servicio adicional requerido por los productores es la fumigación con un 50% de las respuestas. Dentro de los servicios que se ofrecerán a los productores como un valor agregado será justamente la fumigación de sus áreas de cultivo. La fertilización ocupa el 32% y la capacitación y entrenamiento del personal es el 13,70%.

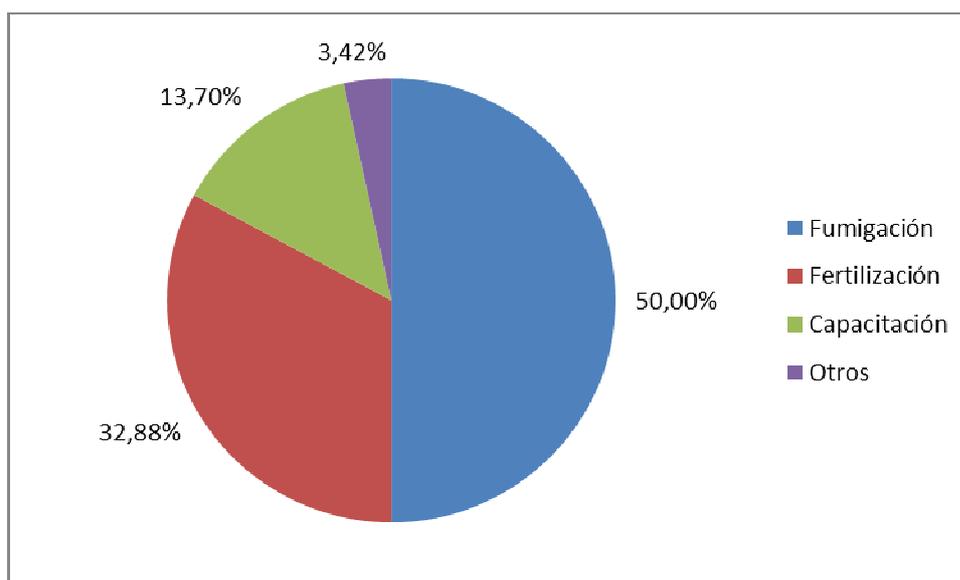
Tabla 39: Encuesta Bocadillo Pregunta 4

Categoría	Respuestas	%
Fumigación	73	50,00%
Fertilización	48	32,88%
Capacitación	20	13,70%
Otros	5	3,42%
Total	146	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Figura 30: Encuesta Bocadillo Pregunta 4



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 5: ¿Tiene contrato por las 52 semanas del año?

El 54.79% de los encuestados afirmaron tener contrato las 52 semanas del año, mientras el otro 45.21% no lo tiene. Es importante recalcar que en la investigación realizada, se pudo constatar que a pesar de tener contratos no se les paga el precio oficial de la caja de banano. Este 45,21% se presenta como oportunidad para Frutocensa, por estar mal atendido, sin contrato y además por tener problemas con los pagos, por no darse la negociación con el precio oficial.

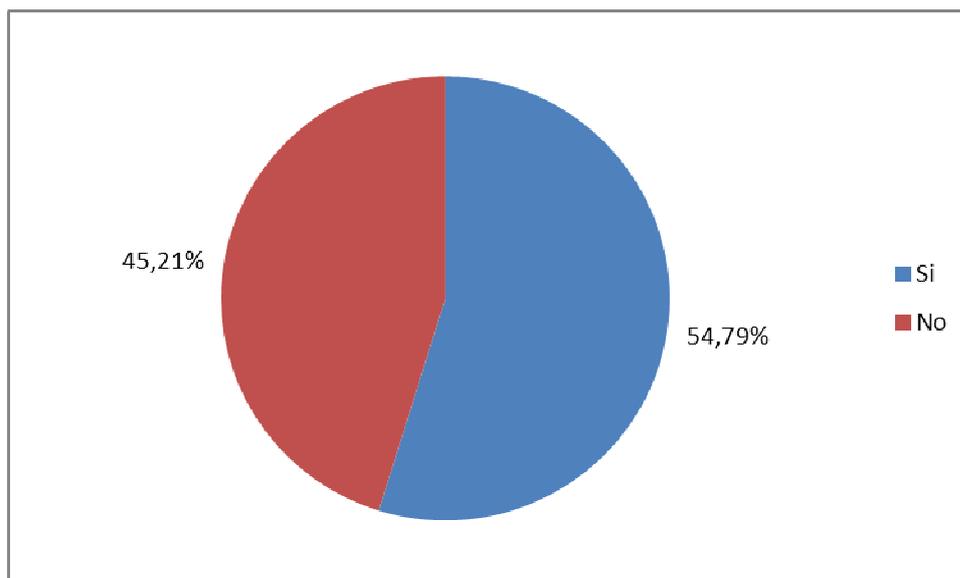
Tabla 40: Encuesta Bocadillo Pregunta 5

Categoría	Frecuencia	%
Si	40	54,79%
No	33	45,21%
Total	73	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo "Bocadillo"

Elaborado por: El Autor

Figura 31: Encuesta Bocadillo Pregunta 5



Fuente: Encuesta productores banano tipo "Bocadillo"

Elaborado por: El Autor

Pregunta 6: ¿Le gustaría tener otras opciones para la entrega de la fruta?

El 64.38% de los encuestados manifestó su deseo de tener otras opciones para entregar la fruta, mientras que el resto negó la posibilidad. Considerando este porcentaje, es muy claro que el negocio necesita otra opción para vender sus productos.

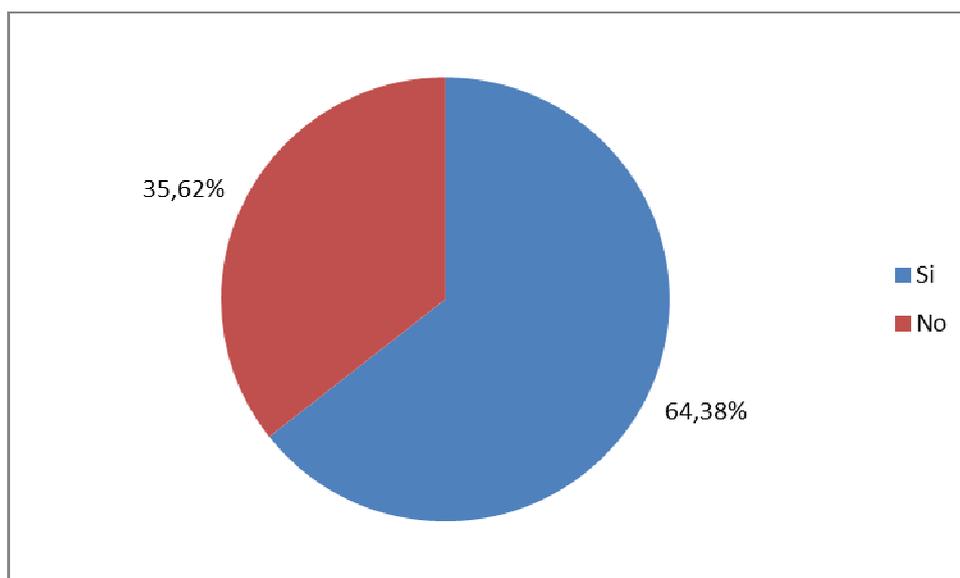
Tabla 41: Encuesta Bocadillo Pregunta 6

Categoría	Frecuencia	%
Si	47	64,38%
No	26	35,62%
Total	73	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Figura 32: Encuesta Bocadillo Pregunta 6



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Pregunta 7: ¿Qué tan atractivo le parece el modelo de negocio planteado?

Al mencionarle algunas ideas sobre este nuevo modelo de negocios, el 95.89% de los encuestados manifestó que considera la idea como muy atractiva.

Es atractiva, porque ofrece ser honesto al momento de crear la relación de negocios y respetar el precio oficial. Esta situación de no respetar el precio, es la más frecuente y afecta a la economía de los pequeños productores.

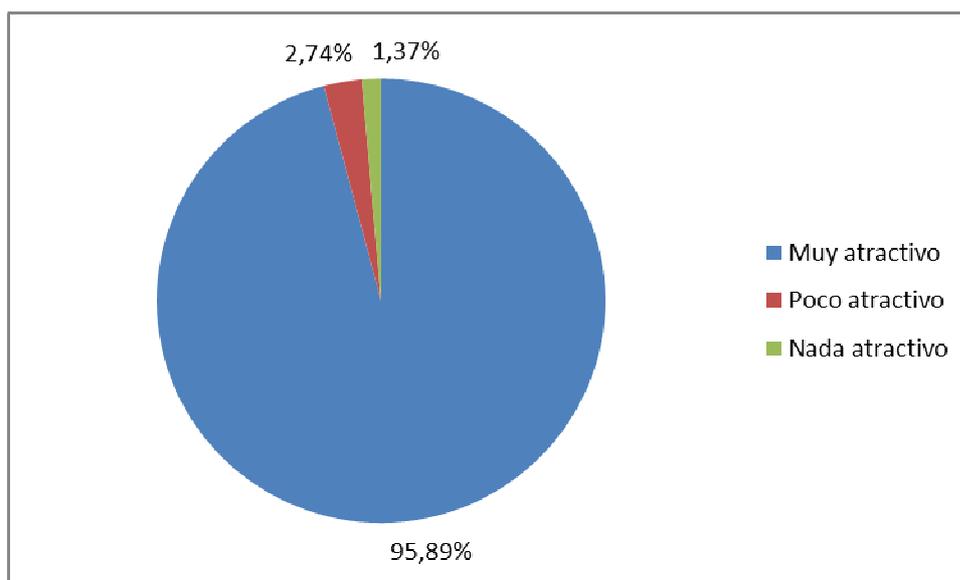
Tabla 42: Encuesta Bocadillo Pregunta 7

Categoría	Frecuencia	%
Muy atractivo	70	95,89%
Poco atractivo	2	2,74%
Nada atractivo	1	1,37%
Total	73	100,00%

Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

Figura 33: Encuesta Bocadillo Pregunta 7



Fuente: Encuesta productores banano tipo “Bocadillo”

Elaborado por: El Autor

2.2.6 Conclusiones de la investigación de mercado

- El estudio de mercado determinó que al 96% de los agricultores les parece atractivo el tipo de convenio que se pretende ofrecer, puesto que garantiza que su producción se venderá a un precio justo y con condiciones favorables.
- A través de esta investigación se pudo comprobar que sí existe producto para poder exportar a Rusia, por lo tanto las proyecciones se cumplirían de acuerdo a lo estipulado en el estudio.
- Al existir la opción Frutocensa, los productores tienen una nueva opción y tendrán la seguridad de pagos justos y en las fechas acordadas.
- La fumigación también es una opción atractiva para los productores, ya que es necesario para tener productos en excelentes condiciones, que puedan ingresar a mercados internacionales.
- Al considerar que el 96% cree en la oferta, podemos observar que en el negocio, las empresas exportadoras no están dando el trato correcto a los pequeños productores.
- El negocio de Frutocensa es viable y tiene muchas opciones de poder captar gran cantidad de productores para comercializar sus productos en el mercado ruso.

CAPÍTULO III: ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Una vez comprobada la aceptación del mercado, se recomienda crear la empresa FRUTROCENSA, de acuerdo a las normas y procedimientos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

3.1 Información General de la Empresa

Tabla 43. Datos de la empresa

RAZON SOCIAL	FRUTOS TROPICALES DEL NORTE S.A.
NOMBRE COMERCIAL	FRUTROCENSA
R.U.C.	0992697326001
CORREO ELECTRONICO	info@frutrocensa.com
CONSTITUCION JURIDICA	SOCIEDAD ANÓNIMA
FECHA DE CONSTITUCION E INICIO DE OPERACIONES	ENERO 2014
REPRESENTANTES LEGALES	HENRY JATIVA

Elaborado por: El Autor

Tabla 44. Capital social

CAPITAL SUSCRITO	\$5.000
CAPITAL PAGADO	\$2.500

Elaborado por: El Autor

Tabla 45. Listado de Accionistas

NOMBRES Y APELLIDOS	NACIONALIDAD	PORCENTAJE PARTICIPACION
Henry Játiva	Ecuatoriano	60%
Liz Aguilar	Ecuatoriana	40%

Elaborado por: El Autor

3.1.1 Sistema Operativo.

Para el manejo de información y sistematización de datos se utilizarán los Software CRM Y ERP.

CRM consiste en un sistema automatizado de gestión de requerimientos y necesidades, en el que se registran prioridades, se asignan recursos, y se miden los tiempos de solución a inconvenientes, el cual se complementa una primera línea de servicio permanente. (Master Business Administrator, 2013)

ERP es un software que maneja múltiples funciones, integrando todos los procesos operativos (financiero, operativo, logístico, etc.) y de control de su empresa, permitiéndole mayor productividad de sus empleados y reducción de costos en la administración de la misma. (AVANT Software Solutions, 2013)

3.2 Planificación Estratégica

3.2.1 Misión

Generar valor para nuestros clientes, proveedores y accionistas, brindando un óptimo servicio en conjunto con nuestro equipo humano en la comercialización y logística, asegurando siempre la calidad del banano a exportar.

3.2.2 Visión

Ser la empresa comercializadora de productos Agro-alimenticios, líder en exportaciones, servicio y atención al cliente; que al mismo tiempo contribuya en el desarrollo sustentable y bienestar del Ecuador.

3.2.3 Valores

Honestidad: Con los productores, con la comunidad, con los accionistas, al desarrollar actividad de acuerdo a las leyes establecidas en el mercado ecuatoriano.

Lealtad: hacia nuestros clientes, porque creemos en relaciones laborales a largo plazo.

Transparencia en todas nuestras actividades, para ser una excelente opción en el mercado.

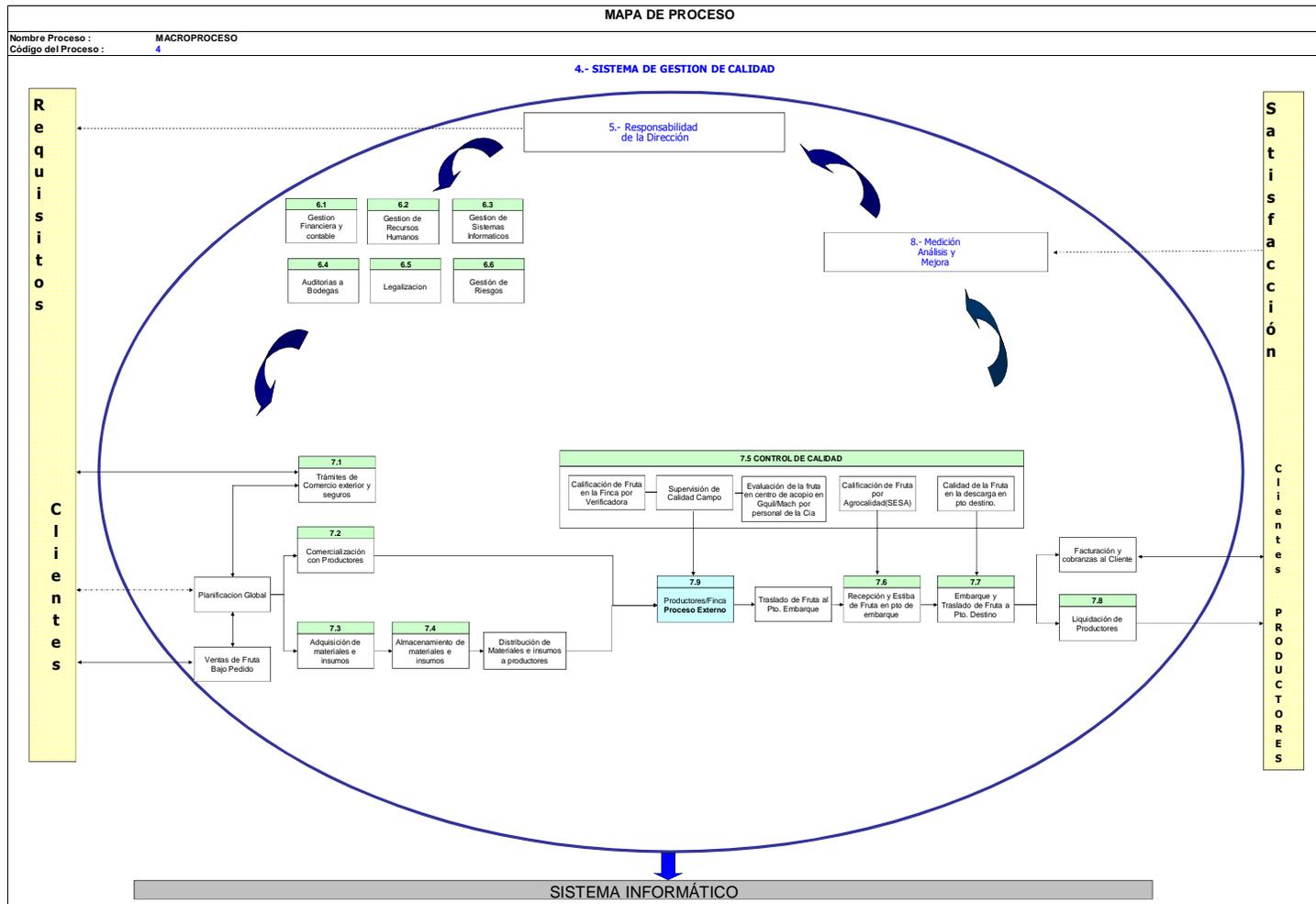
Los valores, Honestidad, Lealtad y Transparencia, que rigen el negocio de Frutocensa, están relacionados entre sí, para ser una opción en el mercado, que cumpla con todas las situaciones legales y los productores sean beneficiados y puedan desarrollarse económicamente.

3.2.4 Objetivos Estratégicos

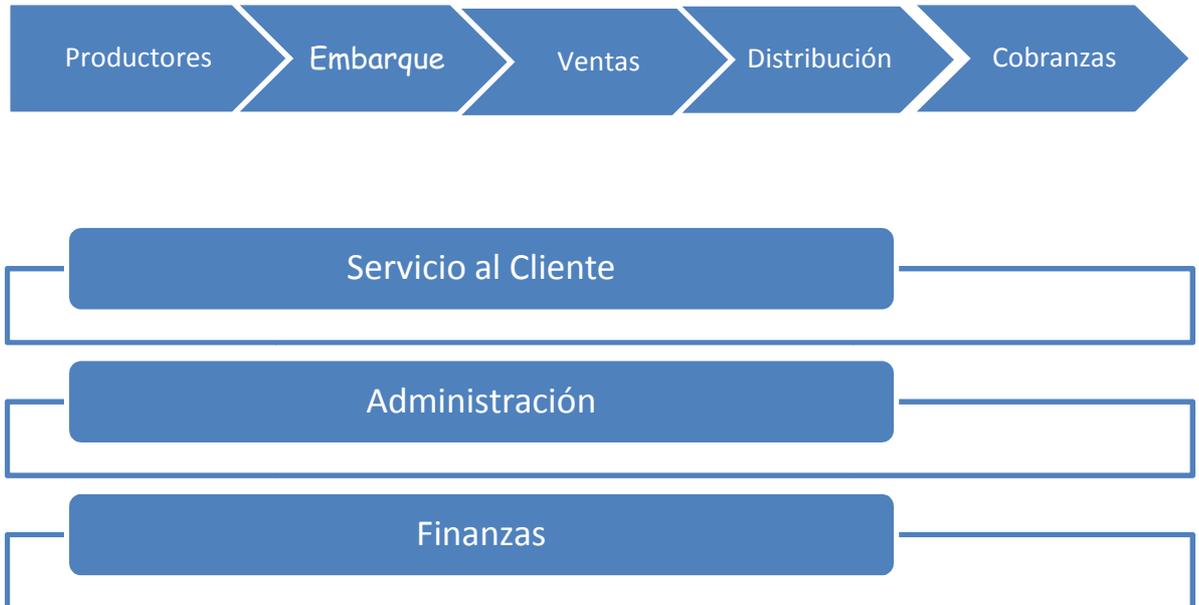
- Desarrollar una estructura de exportación que permita el libre desenvolvimiento en el mercado ruso.
- Recuperar la inversión inicial antes del tercer año de operaciones y obtener una rentabilidad real superior al 15%.
- Asegurar la óptima calidad de la fruta y garantizar eficiencia en el manejo de costos y en servicio.
- Mantener con nuestros proveedores un trato justo en la compra de sus productos. Demostrando que esta práctica mejora la calidad de vida de los agricultores y que la expansión del negocio genera mejores ingresos y fuentes de trabajo.

3.2.5 Macro-proceso

77



3.2.6 Cadena de Valor

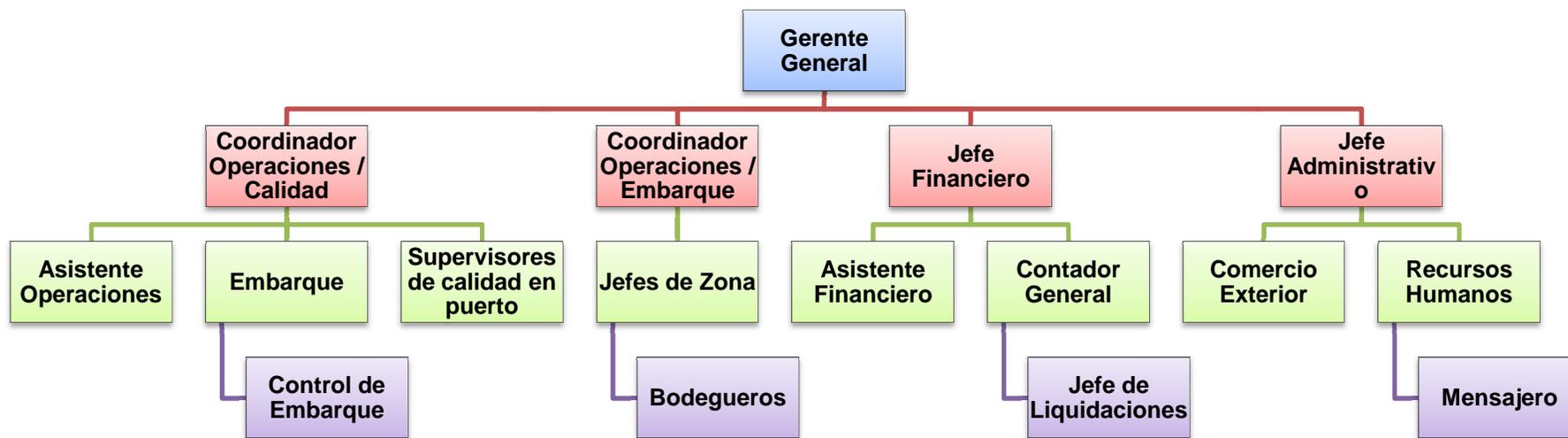


3.3 La Administración

El éxito de Frutrocensa no sólo radicará en la calidad del producto, sino en la capacidad de su talento humano. Para ello se ha elaborado un organigrama que abarque todas las áreas del negocio.

3.3.1 Organigrama

Figura 34. Organigrama General



79

Elaborado por: El autor

3.3.2 Funciones de cargos del organigrama

A continuación se presentan las funciones del personal administrativo y operativo de Frutrocensa.

Coordinador de operaciones

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Coordinar operación de carga
- Coordinar control de calidad:
- Puerto
- Campo (fincas)
- Centros de acopio
- Gestionar y elaborar comunicación con agencia naviera y armadores
- Coordinar operación de carga y logística portuaria
- Revisión de reportes de operación de carga
- Revisión de todos los informes de calidad
- Internos – inspectores
- Externos – verificadoras
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Hacer cumplir los sistemas de gestión y control de calidad
- Lograr la eficiencia de la operación de carga y control de calidad
- Asegurar las condiciones de carga requeridas (equipos, vapores, personal y localidades)

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Decisiones sobre la logística de la operación
- Aprobación de despachos de personal de operaciones portuarias
- Aprobación de gastos de operación de carga
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

Control Embarque

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Realizar control estadístico del producto recibido en el puerto (cajas embarcadas, rechazos y faltantes) por productor, grupo y zona
- Elaborar reporte de cajas caídas por cuadrillas, montacargas, plataformas, por mal manejo o daños de grúas
- Finalizado el embarque, se elabora un listado general de productores el cual es entregado al departamento de liquidaciones.
- Elaborar un Cargo Plan de cantidades embarcadas por pisos y bodega el cual es firmado por el Jefe de Embarque y por el Capitán del Buque
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio.
- Responsable de la exacta y oportuna información que se genera en los embarques.

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Para suspender a un trabajador que no esté cumpliendo con sus funciones, previa consulta al Jefe de Embarque
- Para corregir errores que se presentan en la elaboración de tarjetas de recepción del producto

Supervisor de Calidad

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Evaluar la calidad de la fruta que viene del campo hacia los distintos puertos en conjunto con la verificadora
- para cuidar y preservar la buena calidad del producto
- Elaborar un informe semanal de novedades de rechazo de la fruta.
- Comunicar las novedades de calidad al coordinador de operaciones y calidad.
- Consultar con el Gerente de calidad las decisiones a tomar al respecto de la calidad de la fruta.
- Elaborar listado de novedades (rechazo de calidad) al término de cada día para ser entregado al Dpto. de Operaciones vía telefónica
- Tomar fotos a la fruta rechazada detallando fecha, nombre y código del productor de la fruta.
- Cuando la Cía. hace ventas locales de fruta, debemos verificar la calidad junto con el personal de la verificadora y con la Cía. compradora
- Elaborar solicitud de Inspección Fitosanitaria para entregar en las oficinas de Sanibanano (SESA) y participar con ellos en la evaluación

de la fruta al pie del barco.

- Supervisar la estiba de la descarga y carga de los camiones en Centro de Acopio
- Coordinar con las compañías Verificadoras las especificaciones de calidad emitidas por la Gerencia de Operaciones y Gerencia Técnica de calidad.
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Que la fruta que va a ser exportada cumpla con todas las especificaciones de calidad establecidas por la compañía
- Correcto uso sobre el material de trabajo asignado: cámara de fotos, teléfono celular

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Autoridad para aceptar personal de las compañías verificadoras que no esté capacitado para la función encomendada.
- Autoridad para aceptar o rechazar la fruta que no cumpla con las especificaciones de calidad previa consulta al Gerente Técnico y Calidad

Coordinador de Operación y Embarque

ACTIVIDADES O FUNCIONES.- (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Coordinar con puerto los volúmenes y marcas a embarcarse

semanalmente

- Coordinar con campo los volúmenes y marcas a embarcarse semanalmente
- Coordinar saldos de cartones y materiales por zona
- Medir los volúmenes y precios de la competencia para analizar el mercado
- Elaborar cuadro de Programa de carga semanal
- Coordinar directamente con el productor o grupo los volúmenes y marcas.
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Cumplir los volúmenes asignados para ser embarcados en el vapor
- Hacer cumplir con los días y puertos de embarques para el corte de la fruta
- Lograr tener la mejor relación de trabajo entre productores y comercializadores de la fruta para alcanzar nuestra meta
- Ser responsable con los equipos asignados por la empresa. Vehículo, celular, computador, y demás.

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Autorizar y aprobar los cortes y días de corte

Elaborado por: El autor

Jefes de Zona

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Coordinar con el departamento de operaciones: los días de corte, marcas de caja, puertos, cantidades y listado diario de productores que procesan por día.
- Inspeccionar fincas para observar condiciones agronómicas para garantizar una buena calidad de la fruta a comercializar, como constancia de las visitas a las fincas se emitirá el reporte de fichas técnicas que se envían a la oficina para la actualización de base de productores.
- Visitar a productores para la entrega de la Orden de Corte (entrega de materiales y cupo) esto se lo realiza tanto para productores estables y productores nuevos
- Investigar el mercado en lo referente a la competencia para informar a Gerencia de Comercialización
- Comercializar la fruta
- Coordinar con el bodeguero el buen manejo de la bodega: Horario de entrega, Limpieza, Buen estiba de cartón, control del material.
- Llenar y revisar formato de reembolso de combustible y caja chica de bodegas
- Revisar el estado general de bodegas e ingresar datos en el Check list mensualmente.
- Confirmar con el departamento de liquidaciones para el pago a los productores semanalmente
- Informar al departamento de operaciones el kilometraje recorrido semanalmente.
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato
- Informar al departamento de Operaciones y embarque el terminado de cajas por productor, si existiere algún inconveniente en el corte informar inmediatamente para proceder a cubrir cajas faltantes.

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Conseguir fruta de buena calidad y a bajo costo
- Mantener relaciones unipersonales de negocios con los productores
- Controlar y cuidar los activos de la compañía: carro, teléfono
- Controlar y cuidar los activos existentes en la bodega.

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Asignar cupo a los productores
- Autorizar al bodeguero la entrega de materiales de proceso y empaque

Elaborado por: El autor

Bodeguero

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Recibir el cartón y material que llegue completo y en buen estado
- Despachar el cartón y el material a los productores siguiendo instrucción de los Jefes de Zona
- Realizar los Kardex de bodegas semanalmente y pasar el informe a las oficinas de Guayaquil
- Hacer los respectivos reportes del personal de la cuadrilla
- Coordinar con anticipación al departamento de Operaciones cartón y material cuando el saldo de los mismos es insuficiente.
- Mantener informados a los jefes de zona del cartón y material que se despacha a los respectivos grupos y productores.
- Entregar las Ordenes de Corte a los grupos y productores

- Archivar las ordenes de Ingreso y Egresos del Cartón y material que se recibe y se entrega de la bodega
- Mantener limpia la bodega
- Elaborar reporte de caja chica
- Realizar transferencias a bodegas
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Administrar bien el dinero de caja chica
- Tener la bodega limpia
- Cumplir con el horario de entrada y salida establecido por la compañía
- Tener buenas relaciones con los productores
- Custodia y cuidado total del inventario físico de materiales y activos de la bodega

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Ordenar a la cuadrilla que embarque el cartón y materiales a los grupos y/o productores de acuerdo a las
- Ordenes de Egresos
- Firmar las órdenes del cartón y materiales de los ingresos y egresos

Jefe Financiero

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Firmar cheques
- Actualizar el flujo diariamente
- Facturación al exterior
- Elaboración de P&G por valores
- Elaboración de informes al directorio semestralmente
- Revisión de cajas chicas
- Revisión de reembolso de viáticos de los jefes de zonas
- Coordinar con la gerencia general pagos especiales
- Revisión de roles de pago
- Control y pago de declaraciones tributarias, aportaciones sociales, retenciones y todo lo vinculado a parte legal-tributaria
- Elaboración del presupuesto anual
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Buen manejo de los fondos (flujo de caja)
- Mantener una excelente cartera (cobranza al exterior y localmente)
- De la información contable y de liquidaciones (veracidad)
- Mantener buenas relaciones con los bancos locales y del exterior
- Mantener los costos en un nivel adecuado, de acuerdo al presupuesto

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Firmar cheques (firma principal)

- Autorizar el pago de proveedores y productores
- Autorizar gastos de caja chica y reembolso de gastos
- Modificar y/o ajustar los libros contables (ajustes significativos)

Asistente Financiero

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Elaborar cuadro de costos de fruta semanal.
- Elaborar cuadros de precios banano en mercados internacionales.
- Mantener datos históricos sobre costos de fruta y facturación a clientes.
- Control sobre cheques girados pendientes de cobro.
- Reportar saldos bancarios diarios.
- Gestionar pagos especiales o semanales.
- Elaborar información para el directorio y gerencia general.
- Gestionar transferencias bancarias.
- Firmar Cheques.
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Suministrar al área de liquidaciones los precios de la caja de banano semanal.
- Proporcionar a la gerencia datos preliminares sobre niveles de costos fruta.
- Reportar a la gerencia costos de fruta semanal o cuando sea requerido para toma de decisiones
- Reemplazar en actividades que sean necesarias al jefe inmediato.
- Solicitar autorización a la gerencia pago de alguna diferencia de precio.

- Hacer cumplir instrucciones dadas por el Gerente Financiero y agilizar su realización

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Autorizar pagos, gastos o reembolsos cuando se le delegue la actividad o en ausencia del Gerente Financiero.
- Firmar Cheques

Jefe de Liquidaciones

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Coordinar la recepción documentación de todas las bodegas de la empresa, (ingresos – egresos - transferencias de bodegas),
- Coordinar la entrega de tarjetas de los puertos de embarques con las cajas ingresadas y rechazadas.
- Coordinar con la Gerencia Financiera el pago a las zonas según el flujo
- Supervisar la elaboración de las liquidaciones (Revisión, cobros, descuentos, préstamos, anticipos, cartón, materiales),
- Revisión del cuadro general de liquidaciones semanales con precios y valores totales.
- Gestionar las elaboraciones de cheques de las liquidaciones de los productores.
- Atención al productor (pagos, préstamos, anticipos, contratos de productores, Asesoría M.A.G),

- Elaboración de cuadros estadísticos de entrega de Frutas por productor, a la Gerencia General
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Hacer cumplir que todas las liquidaciones lleguen a sus zonas para el pago al productor
- Cumplir con el plazo establecido por la Gerencia Financiera para la presentación del cuadro General de Liquidación.
- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Autoridad para suspender el pago a un productor
- Aprobar y Firmar liquidaciones

Contador

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Elaborar Los Estados Financieros de la Compañía
- Elaborar Reportes Gerenciales Varios
- Coordinar las funciones y responsabilidades de los Colaboradores Contables
- Colabora en el control de Inventarios
- Gestionar pagos solicitados por Gerencia Financiera
- Gestionar el cumplimiento de los requisitos del reglamento de facturación para la recepción de facturas o Liquidaciones de Compra
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Cumplir oportunamente con la entrega de los Estados Financieros a los Organismos de Control de Compañía
- Cumplir veraz y oportunamente la entrega de los Estados Financieros de la Compañía
- Cumplir con la entrega Oportuna de informes y reportes Gerenciales

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Firmar todos los documentos Contabilizados y Firmar los egresos de cheques en aprobación.

Jefe Administrativo

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Control Administrativo y operativo de la unidad del negocio
- Fomentar la cultura de la mejora continua
- Manejar los procesos de los recursos Humanos
- Controlar el plan de capacitación y entrenamiento
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Es el responsable del manejo de los asuntos del área administrativa

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.

Comercio Exterior

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Coordinar con el departamento de Operaciones los embarques semanales.
- Elaboración de facturas proformas para cada embarque a realizar y por cada puerto a embarcar.
- Enviar instrucciones a los respectivos Agentes Afianzados de Aduanas para el correcto trámite de pólizas
- Coordinar con navieras toda información sobre los embarques: envío de Orden de Embarque, Cartas de
- Temperatura, Solicitud de Documentos de embarque, Cartas de Protesta
- Enviar Proforma de BL copias no negociables y Originales a las navieras para futura emisión
- Coordinar con compañías verificadoras la emisión de Certificados por embarque: Loading Survey Report,
- Health Certificate, Certificado de No Radioactividad. Revisión de los mismos junto con el Gerente Técnico y Calidad.
- Elaborar documentos de exportación: Certificado Fitosanitario, Certificado de Origen, Certificado GSP
- Forma A, Packing List, facturas provisionales y definitivas
- Revisión de facturas de despachadores, agencia navieras y servicios de Courier
- Calcular los impuestos: Corpecuador, Sanibanano y Corpei.
- Envío de reporte y canje de Certificados de Aportación de CORPEI

- Enviar los documentos de exportación al exterior y monitoreo de los mismos
- Ingreso de facturas al Sistema de Facturas de exportación
- Actualización de Cuadro de vapores (arribos)
- Coordinar, organizar y gestionar citas, reuniones, ferias, ruedas de negocios de la gerencia general
- Elaborar comunicaciones con clientes del exterior.
- Atender y asistir en todas las necesidades, requerimientos y atenciones de los Clientes del Exterior, cuando estén en Ecuador.
- Coordinar, organizar y gestionar, Reservaciones de hotel / tarifas corporativas / Clientes Exterior / Personal de la Compañía.
- Negociar las tarifas corporativas y llevar un Plan de Hoteles.
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Responsable de toda la documentación de exportación pre y post embarque
- Responsable de la elaboración y envío de los documentos de exportación al cliente
- Mantener buenas relaciones comerciales con brokers y compañías aseguradoras
- Lograr obtener los mejores términos en las Pólizas de Seguros
- Responsable del cuidado de los activos proporcionados para el departamento o cargo
- Responsable de obtener y mantener las mejores tarifas corporativas en Hoteles.

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Autoridad para liberar los Conocimiento de Embarque tanto en Puerto de Carga como en Puerto destino en conjunto con la Gerencia General
- Para comprar documentos de exportación: Certificados Forma A, Certificados de Origen CCG y Certificados
- Fitosanitario.

Recursos Humanos

ACTIVIDADES O FUNCIONES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

- Elaborar nóminas de pago de sueldos de todo el personal, quincenalmente y entrega de recibos de pago de sueldos al personal
- Elaborar cálculos para pagos de beneficios sociales anuales como: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, utilidades y gestionar el pago de los mismos.
- IESS- Elaboración de planillas de aportaciones, avisos de entrada y salida, solicitud de prestación de los empleados, avisos de enfermedad y gestionar pagos.
- Elaborar contratos de trabajo, actas de finiquito y cálculos para el pago de liquidaciones previa autorización del departamento legal para el personal entrante o saliente de la Compañía
- Gestionar y controlar trámites relacionados con el seguro de vida y asistencia médica del personal.
- Elaborar certificados de trabajo, referencias laborales a instituciones bajo previa solicitud del personal que lo requiera.
- Elaborar organigramas de la empresa.

- Informar y Gestionar a las Gerencias, de los seminarios o cursos que están en el mercado para la capacitación y participación
- Interna. Realizando un Programa de Capacitación para el personal.
- Elaborar y gestionar las solicitudes internas del personal: préstamos, permisos, vacaciones, justificaciones de faltas.
- Controlar los horarios de entradas, salidas, lunch, feriados, vacaciones, permisos por emergencias del personal.
- Solicitar, revisar, receptar y mantener actualizada la documentación del personal que ingresa y labora en la compañía.
- Realizar citas para entrevistas o aplicaciones de pruebas asignados por los Departamentos que requiere al Personal
- Manejar el archivo de la documentación del departamento de recursos humanos.
- Coordinar y supervisar al Auxiliar de cafetería los requerimientos necesarios para las celebraciones de los cumpleaños.
- Comunicar al personal sobre nuevas disposiciones y decisiones de la gerencia.
- Elaborar comunicaciones, memos para tramites en portuaria por personal del puerto
- Elaborar Memos o llamados de atención para todo el personal.
- Coordinar, cotizar, organizar y gestionar mantenimiento General de oficina principal (Ins.Eléctricas-Generador-Estructura-
- Alarmas-Jardinería-Guardianía-Muebles de oficina-A/C-Fax-copiadoras-Extintores-Dispensador agua)
- Gestionar las cotizaciones aprobadas por Gerencia Administrativa en lo que respecta al Mant. General de Oficina Principal.
- Fiestas Navideñas- Gestionar compra y entrega de canastas, obsequios /niños del personal de la Cía, Proveedores, clientes.
- Gestionar Fiesta Navideña del campo en coordinación con el Departamento de Operaciones y Comercialización y de Oficina

- Principal con la Gerencia Administrativa y compras de lo que se requiera para su organización.
- Receptar planificación semanal del personal administrativo.
- Supervisar y revisar el inventario realizado en el área de cafetería, el buen uso, manejo y limpieza de la misma.
- Revisar periódicamente la Ruta vía Hunter al personal administrativo.
- Organizar y realizar las compras necesarias para las celebraciones de cumpleaños del personal.
- Elaborar y realizar cambios en las descripciones de funciones del personal
- Convocar a reuniones operativas y administrativas bajo la autorización de la gerencia Operativa y Administrativa
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Entrega veraz y oportuna de la información para pago de sueldos, aportes al IESS y beneficios sociales
- Hacer cumplir y respetar las disposiciones, reglamentos, política de la empresa en relación con temas laborales
- Transmitir las comunicaciones de las gerencias y mantener informado a todo el personal de nuevos cambios,
- Disposiciones, regulaciones, políticas y temas varios, de manera verbal y escrita.
- Responsable del cuidado de los activos proporcionados para el departamento o cargo.
- Cumplir con los días que se le asigna la recepción de acuerdo al cuadro rotativo entregado por Dpto. Recursos Humanos

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Firma en conjunto de cheques
- Firmar documentos para enviar a diferentes instituciones relacionadas con la empresa.

Mensajero

ACTIVIDADES O FUNCIONES

- Abrir y cerrar oficina
- Limpieza de oficina en general (piso, paredes, escritorios, ventanas, puertas)
- Dejar constancia de la limpieza de oficina en la bitácora
- Elaborar, detallar y entregar diariamente la hoja diaria de control de ruta, del recorrido realizado al Dpto. de RRHH.
- Coordinar envíos y retiros de encomiendas
- Hacer trámites en los bancos: depósitos y retiros de cheques y otras transacciones bancarias
- Llevar documentos a navieras, puertos, ministerios y otras entidades públicas y privadas
- Hacer pagos al IESS, SRI Conecel y otras entidades públicas y privadas
- Coordinar apertura y asistencia del personal los días sábados
- Hacer pagos depósitos y entrega de documentos de la oficina legal
- Chequear todos los días al ingresar a oficina y abastecer si faltase los niveles de Aceite, Combustible y agua del Generador eléctrico
- Todas las demás solicitadas por el superior inmediato

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- Representar profesionalmente a la compañía y mantener su prestigio
- Verificar que al cierre de oficinas, los equipos de oficina en general y puertas estén debidamente apagados y cerrados para evitar daños y siniestros.
- De abastecer el Generador Eléctrico de los niveles necesarios y en caso de ausencia esto sea realizado por el mensajero 2.
- Reportar cualquier novedad del Generador eléctrico al Dpto. de Sistemas.

AUTORIDAD (Autorizar, Aprobar, Firmar)

- Autoridad para suspender cualquier actividad que ponga en riesgo la calidad de la fruta, los costos operativos, la integridad de las personas, los equipos e inventarios.
- Autoridad para firmar documentación recibida. (17:00 horas en adelante, fines de semana y feriado)
- Autoridad para aprobar la entrada de personas visitantes a la oficina. (7:00 horas en adelante, fines de semana y feriados)

CAPITULO IV: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

4.1 Segmentación de mercado Ruso

El producto será comercializado al mercado de Rusia quien cuenta con un área geográfica de 17 millones de Kilómetros cuadrados aproximadamente, convirtiéndolo en el país más grande del mundo (superando a Canadá por más de 7 millones kilómetros cuadrados).

Su densidad poblacional es de 9 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que refleja que el país tiene una de las poblaciones más dispersas del planeta, y en donde además predomina la población urbana.

Los datos del último censo en Rusia, indican que tiene 145 millones, divididos de la siguiente manera, 103 millones en la parte europea y 42 en la parte asiática.

Los siguientes datos aproximados indican la siguiente proporción de habitantes de Rusia “la mayoría de los rusos deriva de eslavos orientales, también conocidos como eslavos del este, con 8,4% de pueblos túrquicos; 3,3% de gente del Cáucaso; 1,9% de urálicos y otras minorías”. (El Periódico de México).

Variables Geográficas: Residentes de Rusia, pueden ser de ciudades o poblaciones cercanas.

Variable Demográfica: Hombres, mujeres y niños ya que no existe restricción para el consumo de la fruta. Edades desde 4 a 61 años de edad, que es la edad esperanza de vida en los hombres de Rusia. Al tratarse de una fruta, la pueden consumir niños y adultos.

Variable Psicográfica: Población que busca alimentarse con productos naturales.

Mercado Global: Población de Rusia, según el último censo año 2010, es de 145 millones de habitantes.

Mercado Calificado: Población de la ciudad de Saint Petersburg, que según el último censo del 2010 es de 4'879.566 habitantes.

Mercado Meta: Mercado de Saint Petersburg. Desde esta ciudad se realiza la distribución a diferentes ciudades del país, pero por parte de diferentes intermediarios.

4.2 Posicionamiento

Se desea posicionar a la empresa como el principal comprador de los pequeños productores, para colaborar de esta manera con su crecimiento económico. Este producto será colocado en el mercado ruso y será comercializado en las poblaciones de ese país.

En algunas ocasiones, los pequeños productores no pueden exportar su producto y se ven en la necesidad de venderlo en el mercado local asumiendo pérdidas.

4.3 Grupo objetivo

En este proyecto se consideran dos situaciones importantes, la primera es el desarrollo de pequeños productores porque se realizará la compra de los productos a estos pequeños productores para colocarlos en mercado ruso, esta es la característica principal del proyecto y el primer grupo objetivo a desarrollar.

Luego, para poder generar rentabilidad, la empresa que considera el presente proyecto colocará el producto en Rusia, donde la población consume este tipo de frutas naturales.

Los consumidores serán habitantes de Rusia. Este tipo de fruta la pueden consumir todas las edades y para citar edades, podemos indicar que son personas entre 4 y 50 años de edad, que optan por incluir en su dieta diaria el consumo de frutas.

4.4 Análisis macroeconómico

Ecuador propuso a Rusia iniciar un proceso de acercamiento con miras a suscribir un acuerdo comercial, en septiembre de 2009 el Gobierno ruso indicó que las negociaciones con Ecuador estarían sujetas a su proceso de unión aduanera con Kazajstán y Bielorrusia y a su aceptación como miembro de la OMC. En octubre de ese mismo año, se realizó una visita presidencial a Moscú en la cual se suscribió la Declaración de Asociación Estratégica. Así mismo, Ecuador ya terminó su negociación con Rusia en el marco de la OMC, pero en tanto concluye su adhesión se decidió incorporar contenidos programáticos, específicos en materia de cooperación, complementariedad y asociación económica y técnica, en la Declaración suscrita en Rusia.

El Gobierno del Ecuador se encuentra planificando la creación de una empresa exportadora estatal para poder equilibrar el mercado bananero y proteger a los pequeños productores de los abusos de los exportadores.

Pero reconoce que “no es fácil” la creación de la empresa porque se necesita experiencia, logística, “no se trata solamente de querer hacer las cosas, hay que tener la capacidad para hacerlo”.

“Durante una entrevista en radio Impacto de la localidad de Piñas, el Mandatario exhortó a los productores a perder el miedo y denunciar los abusos de los exportadores y no descartó expropiar o nacionalizar las compañías que incurran a prácticas ilegales como quitar el cupo, cobrar por capacitación y otras “trampas”.

El Presidente puntualizó que pese a existir cerca de 200 exportadoras, en la práctica el 80% del mercado lo manejan cuatro o cinco empresas “que se ponen de acuerdo”. “Sabemos eso. Estamos interviniendo, pero también necesitamos un poco de colaboración de ciertos productores, que se disciplinen, que no sea la ley del más sabido y que denuncien los abusos”, subrayó.

Uno de los abusos es que en época de temporada alta los exportadores y productores piden que el Gobierno no intervenga en la regulación (no quieren firmar contratos y venden en el mercado spot), pero en la temporada baja ahí sí solicitan que el Ejecutivo los defienda y garantice un precio mínimo, entre otras cosas.

Entre los correctivos establecidos consta que toda la fruta se venda por contrato, que exista un precio promedio anual –más alto en época de precio altos y más bajo en temporada baja-, y que se pague a través del Banco Central.

4.4.1 Sector Económico

Factores económicos

En general, y debido a las reservas acumuladas, en los últimos años Rusia no sólo no ha solicitado créditos, sino que ha reembolsado anticipadamente los que le habían concedido.

FMI. Rusia no ha recibido créditos desde el año 2000 y en marzo de 2001 rechazó la suscripción de un programa de cooperación con el Fondo, argumentando que podía hacer frente a sus compromisos de pago sin necesidad de créditos. No están previstas nuevas negociaciones, sino que se mantiene una cooperación en materia de supervisión y asesoramiento, así como en el marco de la actividad del G-8.

BANCO MUNDIAL. La estrategia del Banco para el período 2007-2009 se ha basado en cuatro aspectos: 40 Crecimiento sostenido: apoyo a la

inversión pública y a la formación de PPP orientadas a la diversificación, asistencia directa al sector privado y apoyo a las inversiones en sectores prioritarios a escala regional.

Mejora de la gestión en el sector público: modernización institucional, gestión presupuestaria federal y regional, gobiernos locales, mejora de la administración pública y del sistema judicial.

Mejora de los servicios sociales y comunitarios: condiciones sanitarias de la población, modernización del sistema educativo, asistencia en materia de vivienda y otros servicios, especialmente a nivel sub-federal.

Aumento de la presencia global de Rusia como donante internacional y miembro activo de las organizaciones multilaterales, proporcionando asistencia para establecer un sistema de AOD y acceso a los instrumentos del BM para canalizar la ayuda al desarrollo por parte de la FR.

Los recursos comprometidos para la FR ascienden a \$ 1.590 M. Actualmente se están financiando 16 proyectos. Desde 1992 el Banco Mundial ha financiado más de 70 proyectos, con una inversión superior a \$ 14.500 M BERD. Rusia participa en el BERD desde 1992, con un capital suscrito de € 800 M. y es uno de los principales países en cuanto a actividad inversora del banco. Según la estrategia aprobada en 2006, las prioridades se centran en: infraestructura, estímulo a la diversificación económica, mejora de la competitividad y la actividad empresarial, medioambiente, eficiencia energética y desarrollo regional. Paralelamente, se trata de mejorar el marco legal y el entorno para las inversiones.

Entre los mecanismos utilizados destaca la importancia creciente de la cofinanciación con bancos rusos, el diseño y financiación de PPP con el gobierno o con entidades subfederales y el establecimiento de facilidades para proyectos de tamaño mediano. En total hasta el 1.08.09, el BERD participaba en 527 proyectos, por un importe total de € 34.789 M, con un desembolso de € 9.737 M.

CLUB DE PARÍS. En agosto de 2006, Rusia pagó anticipadamente la totalidad de la deuda que mantenía con el Club de París (\$ 22.000 M.). Actualmente sólo participa en calidad de acreedor.

Factores legales

El período 1999-2007 se caracterizó por el fuerte desarrollo de la mayoría de sectores económicos. En dicho período, el PIB creció a una tasa promedio de 7% anual, se recuperó el consumo privado, impulsado por el crecimiento de los ingresos reales y la tasa de inflación se redujo apreciablemente. El aumento del precio del crudo permitió acumular reservas de divisas (las terceras mayores del mundo) y mantener superávit presupuestarios (5,4% del PIB en 2007), así como de las balanzas comercial y por cuenta corriente.

La situación cambió en el tercer trimestre de 2008, cuando se empezaron a notar los efectos de la crisis financiera mundial. El gobierno adoptó con relativa rapidez diversas medidas anti crisis, básicamente inyecciones masivas de liquidez para evitar el colapso del sistema bancario y el paso a manos extranjeras de una serie de activos que las empresas rusas habían presentado como garantía en los créditos extranjeros obtenidos.

En conjunto los resultados de 2008 fueron bastante positivos, con un crecimiento real del PIB de 5,6% y superávit presupuestario de 4,4% del PIB, debido básicamente a la inercia resultante de la favorable evolución en la primera parte del año, ya que la tendencia en los últimos cuatro meses fue negativo en varios aspectos clave.

Las consecuencias más visibles de la crisis fueron la salida de capitales (cifra récord de \$ 130.000 M) y la caída de las reservas internacionales resultante de la política de “devaluación controlada” del rublo seguida por el BCR. Desde el nivel máximo alcanzado en agosto-08 (\$ 596.000 M) hasta finales de año el BCR tuvo que gastar \$ 170.000 M. para

defender los sucesivos niveles de cotización del rublo frente a la cesta euro/dólar, terminando el año con una depreciación de 16,7%.

A finales de enero-09 el BCR anunció el fin de la política de devaluación controlada y fijó un límite de 41 rublos a la cotización frente a la cesta de referencia, lo que ha llevado a una estabilización, e incluso apreciación, del tipo de cambio.

La crisis afectó de lleno a la economía rusa en 2009, aunque no se cumplieron las previsiones más pesimistas. El PIB se redujo un 7,9% con un descenso de 10,8% en la producción industrial, más agudo en los sectores del acero, carbón y automoción, pilares básicos del crecimiento de los últimos años. La tasa de inflación se desaceleró hasta 8,8% anual, bastante inferior a la previsión oficial (13%), principalmente por la debilidad de la demanda.

En 2010 la situación ha mejorado apreciablemente y la crisis, o al menos su punto más bajo, se da por superada, si bien el gobierno ha elaborado un nuevo plan de medidas anti crisis (además de mantener algunas de las adoptadas en 2009) con una dotación presupuestaria de R 195.000 M (€ 4.875 M) que tienen como prioridades el estímulo de la demanda interna, la modernización, incentivos a la innovación, desarrollo de infraestructuras y sectores clave de alta tecnología, desarrollo de las PYME y apoyo al mercado laboral para mantener la estabilidad social. Se observa, sin embargo, que existen algunas debilidades estructurales en la economía rusa, que afectan negativamente a su desarrollo:

- Elevada dependencia de las exportaciones de materias primas (en particular del petróleo), cuya producción supone más del 60% de la producción industrial.

- Obsolescencia de las infraestructuras, que en gran parte fueron construidas en la época soviética y no han sido objeto de un mantenimiento adecuado.

- Baja competitividad de los sectores industriales orientados al mercado interior, que obtuvieron una ventaja competitiva importante con la drástica devaluación del rublo en 1998, pero cuya posición frente a los productos importados se ha deteriorado durante los años siguientes.

- Ausencia de un sistema financiero eficiente, capaz de transformar el ahorro en inversión. La inversión en capital fijo es, en parte por este motivo, muy inferior a las necesidades reales.

- La iniciativa privada es escasa, exceptuando algunos sectores de consumo, y la participación de PYMES en el PIB es muy reducida.

- Deficiente protección del derecho de propiedad, ausencia de una judicatura independiente y aplicación poco estricta de las leyes.

- Excesiva burocracia y elevada corrupción, que lastran el funcionamiento de la actividad económica. En 2009 el índice de Transparencia Internacional colocaba a Rusia en el puesto 146 (de 180 países) según el “índice de corrupción”.

A largo plazo el crecimiento sostenible requiere la realización de reformas estructurales para conseguir una economía diversificada, estimulando la inversión en los sectores no energéticos y renovando las infraestructuras

Factores políticos

Existen aspectos importantes que favorecen la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la comercialización del banano de pequeños productores, los mismos se han dividido en aspectos ambientales y aspectos sociales.

Aspecto Ambiental

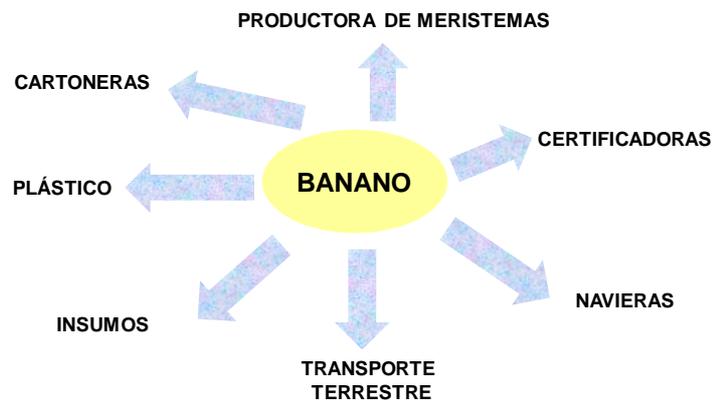
- El sector bananero impulsa el cuidado y preservación del medio ambiente, por ello y para cumplir con la normativa legal vigente, los productores nacionales hasta 20 hectáreas están elaborando la cartilla ambiental.
- También los productores con extensiones superiores a 20 hectáreas están gestionando la obtención de la licencia ambiental.
- No obstante de estos requerimientos legales, una porción importante de fincas bananeras han obtenido certificados internacionales como EUROGAP, GLOBAL GAP y certificados de cumplimiento de las normas ISO.
- Los productores nacionales realizan esfuerzos monetarios importantes para mantener la producción orgánica. Un 5% de la exportación semanal corresponde a banano orgánico.
- El sector nacional junto con la organización CROPLIFE desarrolla un programa piloto para el reciclaje de los envases con contenido químico. La financiación proviene absolutamente del sector privado.

Socialmente

- Los trabajadores que laboran en las fincas bananeras cuentan con todas las protecciones para las labores agrícolas y de empaque, esto es, ropa adecuada, gorros, mascarillas y guantes.
- En un esfuerzo adicional, una porción importante de los productores han contratado seguros médicos adicionales para sus trabajadores agrícolas, que no tiene ningún costo para el trabajador.
- En conjunto con el Gobierno y organismos como CORPEI, se desarrolló un programa que ha dado como resultado, la no presencia de trabajadores menores de edad en las plantaciones bananeras.
- Los productores bananeros estamos de acuerdo en afiliar a nuestros trabajadores en el Seguro Social y esto se lo está realizando.

- El sector tiene un compromiso con las familias de nuestros trabajadores. Organizaciones como la Fundación DALE y Fundación WONG son un ejemplo de esfuerzos para apoyar a estas familias en los aspectos de educación, salud y vivienda.

Figura 35: El banano y los sectores involucrados

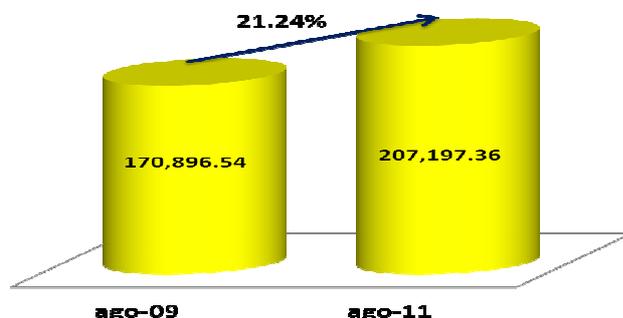


Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

Elaborado por: El autor

Según los registros del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ecuador, Magap, el área inscrita de cultivo de banano en nuestro país se ha incrementado de 170,896.54 hectáreas en agosto del 2009 a 207,197.36 hectáreas en agosto de 2011. Esto implica un crecimiento de 21.24% en estos dos años.

Figura 36: Área de cultivo en hectáreas



Fuente: (MAGAP, 2011)

Elaborado por: El autor

Tabla 46: Productores y áreas de banano inscritas en Magap

RANGO	ago-09		ago-11	
	PRODUCTORES	Has.	PRODUCTORES	Has.
0>AREA<5	2,384	7,519.09	4,802	12,763.17
5>AREA<10	1,690	13,415.93	2,221	17,439.16
10>AREA<20	1,292	20,059.19	1,528	23,604.85
20>AREA<50	1,227	40,945.13	1,441	47,915.19
50>AREA<100	494	35,960.73	583	42,433.66
>100	247	52,996.47	300	63,041.33
TOTAL	7,334	170,896.54	10,875	207,197.36

Fuente: (MAGAP, 2011)

Elaborado por: El autor

Los Ríos, Guayas y El Oro, en su orden, tienen las mayores áreas de cultivo. En esas tres provincias, se concentra el 90.8% del total nacional.

El Oro, Guayas y Los Ríos, en ese orden, concentran el 89.93% del total de productores existente en los registros del Magap.

4.4.2 Clasificación de producto

El negocio es la compra del producto consumible baby banana y la colocación del producto en un país Europeo. Es un producto que va a ser comercializado en el exterior y a su vez tiene un fin social por tratarse de la compra a los pequeños productores que no tienen siempre, la posibilidad de colocar sus productos en el exterior.

4.4.3 Análisis de concentración de la industria

Actualmente la exportación de banano a mayor escala está centrada en las grandes exportadoras como Dole, Export Noboa y Reybanpac, sin embargo, estas empresas se dedican a la exportación de los productos de sus fincas y solo cuando la demanda es muy alta, optan por comprar cajas de banano a otros productores. La diferencia o innovación de este proyecto, considera comercializar siempre la fruta de buena calidad, cultivada por pequeños productores. En este sentido, no existen empresas que se dediquen sólo a desarrollar a este tipo de productores y por este motivo, se considera como un proyecto económico y de desarrollo social.

4.4.4 Análisis de madurez de la industria

La producción y comercialización de banano en el Ecuador comenzó en los años 50 desde esa fecha hasta la actualidad el productor ecuatoriano se ha esmerado en tener un producto de excelente. Es tecnificado y hace un correcto control de plagas, por este motivo, la fruta ecuatoriana tiene un alto consumo en muchos países y ha logrado estar en el “top” de los primeros productores de banano.

Se considera como un mercado con madurez, por el conocimiento que se tiene para ofrecer un excelente producto. El mercado ruso, es atractivo para la venta de la fruta comprada a los pequeños productores,

siempre con el precio justo, que le asegure un desarrollo económico en el tiempo.

4.4.5 Análisis de Atractividad de la industria

El Ecuador tiene una exportación de \$ 37,163,567.23 correspondientes a banano que se colocan de manera exitosa en el mercado ruso (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2012). Es importante considerar que otras empresas también se dedican al negocio de la exportación, sin embargo, como fue expuesto anteriormente este proyecto se diferencia, por el desarrollo de los pequeños productores que tendrán una opción al poder vender sus productos al precio justo.

La demanda del mercado ruso actualmente es de 1'300.000 cajas de banano convencional, 16000 cajas de baby banana y 2000 cajas de red bananas.

Es atractivo el ingresar en este mercado ya que el Ecuador tiene relaciones con este país y también porque Rusia es el primer consumidor del banano ecuatoriano, debido a la buena aceptación de la población.

4.5 Mercado Histórico

4.5.1 Tipo de Mercado

Es un mercado donde existen empresas dedicadas a la exportación de banano por muchos años, sin embargo, según lo expuesto, estas empresas se dedican a la comercialización de la fruta que producen y sólo en los casos, en los que su producción no abastece la demanda, compran la diferencia a pequeños productores y en algunas ocasiones sin respetar el precio oficial.

- Es importante por esto, entrar en este mercado, comprando la producción de los pequeños productores, haciendo de esta actividad un negocio rentable para todos.
- De esta manera podemos desarrollarlos, haciendo que su negocio prospere y se creen nuevos empleos.
- Este proyecto considera esta situación como su principal característica.

4.5.2 Demanda Histórica

La exportación en dólares del Ecuador hacia el mercado ruso en el 2012 fue de \$ 37'163.567,23 cifra que es muy atractiva para considerar una participación.

Es necesario aclarar, que el proyecto no contempla el abarcar el 100% de esa exportación ya que sería un esfuerzo inútil al tener competidores como, Dole y Export Noboa, sin embargo, si se puede participar del mercado y generar rentabilidad para los involucrados, es decir, para los pequeños productores.

4.5.3 Oferta Histórica

La oferta histórica de banano en el mercado Ruso ha estado centrada a las grandes empresas Reybanpac, Dole y Export Noboa. Estas empresas llevan años en el mercado de exportaciones y gracias a la tecnificación han desarrollado frutas de excelente calidad, que son bien reconocidas en países extranjeros.

Este proyecto considera ser parte de la oferta, con la misma calidad y precio justo, para ser competitivo en el mercado ruso.

4.6 Mercado

4.6.1 Proveedores

En el Ecuador existen aproximadamente 6000 productores de banano, de estos, existen aproximadamente 100 productores de baby banana y 20 productores de red bananas. Este sería el 100% de proveedores y es necesario establecer buenas relaciones para que puedan vender su producto al precio justo.

4.6.2 Competidores

Entre los competidores más representativos están las empresas Dole, Reybanpac y Export Noboa, sin embargo, considerando que el proyecto incluye la compra del producto a los pequeños productores o productores de menor escala, el proyecto tiene diferencia con la labor que realizan estas empresas, quienes comercializan su producción y sólo en casos de alta demanda, compran productos adicionales.

4.6.3 Canales de distribución

La distribución será directamente la exportación al mercado ruso. En la ciudad de Saint Petersburg y de allí existirán otros distribuidores que los colocaran en diferentes ciudad, sin embargo, es importante mencionar que el alcance de este proyecto llega hasta la colocación en el mercado de la ciudad de Saint Petersburg. El distribuidor en Rusia es X5.

Fue fundado en el 2005 y es un grupo de venta que maneja los hipermercados Krausel. Actualmente tiene más de 3000 tiendas, repartidas principalmente en Moscú, San Petersburgo y algunas poblaciones de Ucrania.

4.6.4 Consumidores (mercado meta)

Población de Rusia, principalmente el mercado de Saint Petersburg. Rusia es el mayor consumidor de fruta ecuatoriana y su población gusta del sabor, presentación y contextura de este producto.

Ubicación: Rusia – Saint Petersburg.

Edad: 4 a 61 años (Considerando esta última edad como la mayor esperanza de vida de la población de Rusia, aunque pueden consumirlo personas mayores a esta edad).

4.7 Estrategia Comercial

4.7.1 Características del Producto

Se comercialización en Rusia el banano ecuatoriano en los tipos Baby banana, red banana y tipo Cavendish.

Para el almacenamiento de la fruta el proyecto considera 3 bodegas, ubicadas en las poblaciones de Quevedo, La Maná y Caluma. En el siguiente cuadro se indican el número total de proveedores y el número de proveedores que trabajarían con el proyecto.

Tabla 47: Bodegas 22XU

BODEGAS (ZONAS)				
	Ubicación	Cantidad de productores existentes	Cantidad de productores (convenios)	Cajas por bodega
Zona 1	QUEVEDO	250	8	16.200
Zona 2	LA MANA	(-)	(-)	
Zona 3	CALUMA	(-)	(-)	
				16.200

Elaborado por: El autor

Tabla 48: Bodegas Baby banana

BODEGAS (ZONAS)				
	Ubicación	Cantidad de productores existentes	Cantidad de productores (convenios)	Cajas por bodega
Zona 1	QUEVEDO	66	30	5.500
Zona 2	LA MANA	85	22	3.000
Zona 3	CALUMA	42	15	1.500
				10.000

Elaborado por: El autor

Tabla 49: Bodegas Red banana

BODEGAS (ZONAS)				
	Ubicación	Cantidad de productores existentes	Cantidad de productores (convenios)	Cajas por bodega
Zona 1	QUEVEDO	(-)	(-)	
Zona 2	LA MANA	4	2	500
Zona 3	CALUMA	(-)	(-)	
				500

Elaborado por: El autor

Para comercializarlo, el producto debe contar con las siguientes características.

Tabla 50: Peso por caja de banano

TIPO DE BANANO	PESO X CAJA	PESO MÍNIMO X CAJA
22xU	46	46
BABY BANANA	18,5	18,5
RED BANANA	23	21

Elaborado por: El autor

Otras características:

- La edad máxima de la fruta a cortar es de 12 semanas.
- NO SE PERMITE EMPAQUE JUMBO NI 3 FILAS.
- CALIDAD 90 % PARA EMBARCAR
- AXIMA ESTIBA DE LOS CAMIONES 8 DE ALTO
- La fruta deberá es de corte fresco, libre de enfermedades, daños de insectos y de maltratos.
- No se acepta a los productores fruta cortada 24 horas antes del embarque, ni tampoco fruta de punta.
- Las cajas se procesan CON DOS SANEOS
- Las cajas se procesan, CON DOS CUÑAS
- Las cajas se procesan, BIEN ASPIRADAS.
- LA FRUTA ESTÁ LIBRE DE COCHINILLAS, ESCAMAS U OTROS INSECTOS

4.7.2 Marca

Figura 37: Logotipo Star Bananas



Elaborado por: Luis Carlos Arias

El logotipo pretende posicionar los productos de Frutrocensa como “Estrellas” dentro del mercado ecuatoriano. El color amarillo simboliza el del banano.

El eslogan que utilizará la empresa para comercializar y posicionar sus productos será “**PERFECT FOR LIFE**”

4.7.3 Precio de venta

El comprador X5 Retail Group es una empresa Rusa, líder en la comercialización de productos alimenticios y será el distribuidor de Frutocensa, quien comprará el producto por cajas a un costo de acuerdo al tipo de banano. Toda la producción será vendida a X5.

Tabla 51: Precio de venta

PRECIO	
Tipo de banano	X5
Cavendish	\$ 8,25
Baby banana	\$ 6,22
Red banana	\$ 6,80

Elaborado por: El autor

4.7.4 Promoción

Participación en feria en la ciudad de San Petersburgo. En esta feria de productos agrícolas, las empresas de países exportadores exponen sus productos y se hacen relaciones con distribuidores del mercado local.

Costos de participación en feria \$ 6.000 (Espacio, material pop, etc.)

Diseño de volante \$100

Impresión del 1000 volantes \$ 500

DETALLE DE GASTOS DE PUBLICIDAD (FERIA EN MOSCOW)	
COSTO DEL STAND	\$ 2,500.00
MATERIAL PROMOCIONAL (flyers, plumas, camisetas, gorras)	\$ 2,000.00
Ticket aereo	\$ 1,250.00
Alquiler de audiovisuales	\$ 1,100.00
Banners	\$ 180.00
Modelos	\$ 600.00
Muestras de banano	\$ 450.00
Traductor de varios idiomas	\$ 800.00
	\$ 8,880.00

Figura 38. Volante Star Bananas

120



STAR BANANAS
WWW.STARBANANAS.COM

ABOUT US COMPANY

Ecuador is an outstanding banana growing country, its climatic conditions, soil, luminosity are ideal for producing the best bananas in the world.

In order to produce the best bananas in the world, our operation makes good use of these excellent natural conditions and applies the most modern technologies related to production, packaging, quality control and shipping presently existing in the market.

WHY CHOOSE US?

As a fresh fruit export and domestic sales enterprise we consider that we must focus on a TOTAL Quality policy, that is:

The quality of the product, the quality of the cost, of the services, direct and personal attention, all considering the specifications of our clients and final consumers and clients in each one of the markets we serve.

CALL US: +5934222222
WWW.STARBANANA.COM

%100
CUSTOMER
SATISFACTION

f FACEBOOK/STARBANANAS **t** TWITTER/STARBANANAS **m** INFO@FRUTOCENSA.COM **a** GUAYAQUIL ECUADOR

Elaborado por: Luis Carlos Arias

Figura 39. Banner citario Star Bananas

STAR BANANAS

In order to produce the best bananas in the world, our operation makes good use of these excellent natural conditions and applies the most modern technologies related to production, packaging, quality control and shipping presently existing in the market.

Our quality is the result of a logistic operation in the field which includes: Qualified heads of zones who daily coordinate operations between the producers and the enterprise.

FROM ECUADOR

FOR THE WORLD

¡Mucho mejor!
si es hecho en ECUADOR

*"We are committed to quality, it is the product of investments, counseling, and good relations between the producer, **StarBananas** and the consumer"*

📧 info@starbananas.com 🌐 www.StarBananas.com

📘 Facebook/StarBananas 🐦 Twitter/StarBananas

Elaborado por: Luis Carlos Arias

4.7.5 Plaza

Ciudad de San Petersburgo - Rusia.

Canal de distribución; Distribuidor X5 para el mercado ruso.

4.8 Análisis FODA

4.8.1 Factores internos claves

Fortalezas

- Desarrollo de pequeños productores de banano. A+
- Excelente relación con distribuidor X5 en el mercado ruso. A+
- Experiencia: nuestra empresa estará liderada por una persona cuya experiencia fue adquirida en el grupo Noboa, lo cual nos garantiza la seriedad de la empresa. A+
- El trato justo con los productores respetando el precio oficial. A+

Oportunidades

- Tener un mayor mercado debido a los factores climáticos en otros países productores de banano, tales como: Costa Rica, Colombia. A+
- Banano Ecuatoriano es muy cotizado en el mercado Internacional. A+
- Atender a los productores que han sido mal atendidos por las actuales empresas exportadoras. A+
- Mercado del banano orgánico en continuo crecimiento. A-

Debilidades

- No mantener producción propia de banano. B-
- Productores que no deseen vender el producto a Frutocensa a pesar de estar mal atendidos. B+

- Ausencia de un sistema de gestión de calidad. B-

Amenazas

- Las nuevas leyes en el nuevo Código de la Producción, el cual nos obliga cancelar un precio mínimo de sustentación al productor y los pagos realizarlos vía SPI. B+
- Que se impongan nuevos impuestos a las exportaciones de estos productos. B+
- Los Gremios Bananeros que están asociados, exportan directamente a los clientes en el exterior. B+
- En la competencia interna existen 140 exportadoras que también ofrecen nuestro banano en el exterior. B+

CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

Este capítulo estudiará los aspectos técnicos del proyecto, su factibilidad y proyecciones durante los primeros cinco años del proyecto. Los datos proporcionados en este capítulo son reales y se ajustan al mercado ecuatoriano.

5.1 Estimación de ventas

Se estima vender \$777,600 del producto Banano 22xu, \$480,000 del producto Baby bananas y \$24,000 del producto Red bananas. Al año se consideran \$9'546,000 de las ventas totales del negocio.

Tabla 52: Proyección de ingresos por ventas

INGRESOS	Venta Mensual	Venta Anual
Banano 22XU	64.800	777.600
Precio	\$ 8,25	
Baby Bananas	40.000	480.000
Precio	\$ 6,22	
Red Bananas	2.000	24.000
Precio	\$ 6,80	
Exportación Cajas	\$ 797.000	\$ 9.564.000

Elaborado por: El autor

A partir del segundo año el proyecto sufrirá un incremento del 6% en las ventas, con el objetivo de estimar el crecimiento del proyecto a lo largo de los cinco años de estudio. Este incremento se ajusta a la situación real de las empresas bananeras del país.

Tabla 53: Proyección de ventas por año

PROYECCIÓN DE VENTAS					
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Banano 22XU (Cajas)	\$ 6.415.200	\$ 6.800.112	\$ 7.208.119	\$ 7.640.606	\$ 8.099.042
Baby Bananas (Cajas)	\$ 2.985.600	\$ 3.164.736	\$ 3.354.620	\$ 3.555.897	\$ 3.769.251
Red Bananas (Cajas)	\$ 163.200	\$ 172.992	\$ 183.372	\$ 194.374	\$ 206.036
Total Ventas	\$ 9.564.000	\$ 10.137.840	\$ 10.746.110	\$ 11.390.877	\$ 12.074.330

Elaborado por: El autor

5.2 Costos Operativos

Se determinaron los diferentes costos y gastos del proyecto, los mismos que serán necesarios para la comercialización de Star Bananas.

5.2.1 Costos Directos

Se considera insumos directos al cartón y demás materiales utilizados para el transporte de la materia prima. Se muestra en la Tabla 54.

Tabla 54: Insumos directos

INSUMOS DIRECTOS	Valor mensual	Valor Anual
Cartón utilizado	\$111.380	\$ 1.336.560
Materiales utilizados	\$ 19.440	\$ 233.280
Total Insumos Directos	\$130.820	\$ 1.569.840

Elaborado por: El autor

La materia prima se paga de acuerdo al precio oficial del banano estipulado por el Gobierno Ecuatoriano.

Tabla 55: Materia prima

MATERIA PRIMA	Costo	Valor Mensual	Valor Anual
Banano 22XU	\$6,20	64.800	777.600
Baby Bananas	\$4,26	40.000	480.000
Red Bananas	\$4,26	2.000	24.000
Total Materia Prima		\$580.680	\$6.968.160

Elaborado por: El autor

Como otros costos directos se consideran los rubros por permisos, impuestos y gastos portuarios. En la Tabla 56 se puede observar el costo anual.

Tabla 56: Otros costos directos

OTROS COSTOS DIRECTOS	Valor Mensual	Valor Anual
Estiba de cajas	\$ 3.240	\$ 38.880
Impuestos a las exportaciones	\$ 4.536	\$ 54.432
Inspección y certificación	\$ 3.888	\$ 46.656
Transporte de frutas	\$ 3.888	\$ 46.656
Otros gastos portuarios	\$ 4.536	\$ 54.432
Alquiler de maquinarias	\$ 5.184	\$ 62.208
Tramites y permisos	\$ 1.296	\$ 15.552
Alimentación y viáticos	\$ 324	\$ 3.888
Otros materiales .embarque	\$ 3.888	\$ 46.656
Total Otros Costos Directos	\$30.780	\$ 369.360

Elaborado por: El autor

5.2.2 Costos Indirectos

En la Tabla 57 se detallan los costos indirectos para operar y los gastos generales respectivamente.

Tabla 57: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Valor Mensual	Valor Anual
Nomina	\$19.512	\$234.141
Transportes de materiales	\$ 800	\$ 9.600
Alimentación	\$ 300	\$ 3.600
Honorarios profesionales	\$ 1.000	\$ 12.000
Viajes local - movilización	\$ 450	\$ 5.400
Viajes al exterior	\$ 2.000	\$ 24.000
Servicios básicos	\$ 350	\$ 4.200
Mantenimientos. Y reparaciones	\$ 400	\$ 4.800
Gastos legales	\$ 250	\$ 3.000
Suministros de oficina	\$ 400	\$ 4.800
Combustibles y lubricantes	\$ 500	\$ 6.000
Primas de seguros	\$ 473	\$ 5.677
Plan celular	\$ 250	\$ 3.000
Correspondencia y guías aéreas	\$ 250	\$ 3.000
Arriendos	\$ 600	\$ 7.200
Tramites y gastos portuarios	\$ 150	\$ 1.800
Cuadrilla de bodegas	\$ 400	\$ 4.800
Total Gastos Administrativos	\$28.085	\$337.018

Elaborado por: El autor

Se consideran 19 personas, como la nómina total de Frutocensa y se han incluido todos los beneficios que exigen las leyes ecuatorianas. Mensualmente la nómina es de \$13,754 y anualmente son \$234,141 considerando todos los beneficios.

Tabla 58: Gastos por nómina

Cargo	Sueldo	Aporte Patronal	IECE SECAP	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo Reserva	Vacac	Póliza A.Médica	Póliza Vida	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	\$ 2.000	\$ 223	\$ 20	\$ 167	\$ 27	\$ 167	\$ 83	\$ 33	\$ 2	\$ 2.721	\$ 32.648
Coordinador de Operaciones Calidad	\$ 1.000	\$ 112	\$ 10	\$ 83	\$ 27	\$ 83	\$ 42	\$ 33	\$ 1	\$ 1.390	\$ 16.681
Coordinador de Operaciones Embarque	\$ 1.000	\$ 112	\$ 10	\$ 83	\$ 27	\$ 83	\$ 42	\$ 33	\$ 2	\$ 1.391	\$ 16.690
Jefe Financiero	\$ 1.200	\$ 134	\$ 12	\$ 100	\$ 27	\$ 100	\$ 50	\$ 33	\$ 2	\$ 1.657	\$ 19.881
Jefe Administrativo	\$ 1.200	\$ 134	\$ 12	\$ 100	\$ 27	\$ 100	\$ 50	\$ 33	\$ 2	\$ 1.657	\$ 19.881
Asistente Operaciones	\$ 600	\$ 67	\$ 6	\$ 50	\$ 27	\$ 50	\$ 25	\$ 33	\$ 2	\$ 859	\$ 10.307
Embarque	\$ 600	\$ 67	\$ 6	\$ 50	\$ 27	\$ 50	\$ 25	\$ 33	\$ 2	\$ 859	\$ 10.307
Supervisor de Calidad Puerto	\$ 500	\$ 56	\$ 5	\$ 42	\$ 27	\$ 42	\$ 21	\$ 33	\$ 2	\$ 726	\$ 8.711
Control de Embarque	\$ 500	\$ 56	\$ 5	\$ 42	\$ 27	\$ 42	\$ 21	\$ 33	\$ 2	\$ 726	\$ 8.711
Jefe de Zona Quevedo	\$ 500	\$ 56	\$ 5	\$ 42	\$ 27	\$ 42	\$ 21	\$ 33	\$ 2	\$ 726	\$ 8.711
Jefe de Zona La Mana	\$ 500	\$ 56	\$ 5	\$ 42	\$ 27	\$ 42	\$ 21	\$ 33	\$ 2	\$ 726	\$ 8.711
Jefe de Sola Caluma	\$ 500	\$ 56	\$ 5	\$ 42	\$ 27	\$ 42	\$ 21	\$ 33	\$ 2	\$ 726	\$ 8.711
Bodeguero	\$ 318	\$ 35	\$ 3	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 13	\$ 33	\$ 2	\$ 484	\$ 5.806
Asistente Financiero	\$ 400	\$ 45	\$ 4	\$ 33	\$ 27	\$ 33	\$ 17	\$ 35	\$ 2	\$ 595	\$ 7.143
Contador	\$ 700	\$ 78	\$ 7	\$ 58	\$ 27	\$ 58	\$ 29	\$ 33	\$ 2	\$ 992	\$ 11.902
Jefe de Liquidaciones	\$ 550	\$ 61	\$ 6	\$ 46	\$ 27	\$ 46	\$ 23	\$ 33	\$ 2	\$ 792	\$ 9.509
Comercio Exterior	\$ 600	\$ 67	\$ 6	\$ 50	\$ 27	\$ 50	\$ 25	\$ 33	\$ 2	\$ 859	\$ 10.307
Rr Hh	\$ 450	\$ 50	\$ 5	\$ 38	\$ 27	\$ 38	\$ 19	\$ 33	\$ 2	\$ 659	\$ 7.913
Mensajero	\$ 318	\$ 35	\$ 3	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 13	\$ 33	\$ 2	\$ 484	\$ 5.806
Total Nómina	\$ 13.754	\$ 1.534	\$ 138	\$ 1.146	\$ 530	\$ 1.146	\$ 573	\$ 656	\$ 35	\$ 19.512	\$ 234.141

Elaborado por: El autor

5.3 Inversiones del proyecto

A continuación se presenta un detalle de los activos fijos necesarios para el proyecto. El total de la inversión en activos es de \$ 110.190.

Tabla 59: Detalle de inversiones

DESCRIPCION	CANT	VALOR	TOTAL
ESCRITORIO PREMIUM + SILLON	4	\$ 850	\$ 3.400
PUESTO DE TRABAJO + SILLA	12	\$ 450	\$ 5.400
SILLAS ESPERA	16	\$ 60	\$ 960
EQUIPOS DE OFICINA	1	\$ 6.000	\$ 6.000
TELÉFONO	18	\$ 35	\$ 630
TELEVISOR LCD 32"	2	\$ 650	\$ 1.300
LAPTOP HP COMPAQ	4	\$ 850	\$ 3.400
PROYECTOR BENQ	1	\$ 680	\$ 680
INSTALACION RED	1	\$ 650	\$ 650
COMPUTADORA	12	\$ 560	\$ 6.720
IMPRESORA	5	\$ 150	\$ 750
MUEBLES Y ENSERES	1	\$ 8.000	\$ 8.000
CAMIONETA CHEVROLET DIMAX 4X4	3	\$ 19.600	\$ 58.800
ADECUACION DE OFICINA	1	\$ 10.000	\$ 10.000
GASTOS PRE-OPERATIVOS	1	\$ 3.500	\$ 3.500
			\$ 110.190

Elaborado por: El autor

Se decide no reponer los Equipos de Computación en el año 3, al finalizar su vida útil, ya que técnicamente los equipos continuarán con un buen funcionamiento, al dárseles un uso discreto y mantenimiento preventivo.

5.4 Depreciaciones

En la Tabla 60 se presentan las depreciaciones de los activos fijos.

Tabla 60: Depreciaciones de activos

DESCRIPCION	%	DEPREC AÑO 1	DEPREC AÑO 2	DEPREC AÑO 3	DEPREC AÑO 4	DEPREC AÑO 5
ESCRITORIO PREMIUM + SILLON	10%	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340
PUESTO DE TRABAJO + SILLA	10%	\$ 540	\$ 540	\$ 540	\$ 540	\$ 540
SILLAS ESPERA	10%	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96
EQUIPOS DE OFICINA	10%	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
TELÉFONO	10%	\$ 63	\$ 63	\$ 63	\$ 63	\$ 63
TELEVISOR LCD 32"	33%	\$ 429	\$ 429	\$ 429	\$ 0	\$ 0
LAPTOP HP COMPAQ	33%	\$ 1.122	\$ 1.122	\$ 1.122	\$ 0	\$ 0
PROYECTOR BENQ	33%	\$ 224	\$ 224	\$ 224	\$ 0	\$ 0
INSTALACION RED	33%	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 0	\$ 0
COMPUTADORA	33%	\$ 2.218	\$ 2.218	\$ 2.218	\$ 0	\$ 0
IMPRESORA	33%	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 0	\$ 0
MUEBLES Y ENSERES	10%	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
CAMIONETA CHEVROLET DIMAX	10%	\$ 5.880	\$ 5.880	\$ 5.880	\$ 5.880	\$ 5.880
ADECUACION DE OFICINA	20%	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
GASTOS PRE-OPERATIVOS	20%	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
		\$ 15.474	\$ 15.474	\$ 15.474	\$ 11.019	\$ 11.019

Elaborado por: El autor

5.6 Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se optó por la banca pública, específicamente el Banco Nacional de Fomento, el cual financia proyectos nuevos, hasta el 80% del total de la inversión, con una tasa efectiva anual del 12%.

Tabla 61: Inversión total

Activos Fijos	\$ 110.190	
Capital de Trabajo	\$ 580.680	
TOTAL DE INVERSIONES	\$ 690.870	
Financiamiento	\$ 483.609,00	70%
Capital	\$ 207.261,00	30%

Elaborado por: El autor

La información del préstamo a realizar con el Banco Nacional de Fomento es la siguiente:

Tabla 62: Resumen del préstamo bancario

FINANCIAMIENTO	\$ 483.609
TASA INTERES	12%
TASA EFECTIVA MENSUAL	1,0%
PLAZO AÑOS	5

Elaborado por: El autor

A continuación se presenta la tabla de amortización:

Tabla 63: Resumen tabla de amortización

AÑOS	Valor intereses	Pago dividendos
1	53.991,62	129.091,38
2	44.467,09	129.091,38
3	33.734,61	129.091,38
4	21.640,99	129.091,38
5	8.013,59	129.091,38
TOTAL	\$ 161.847,91	\$ 645.456,91

Elaborado por: El autor

5.7 Estado de Resultados

La proyección del Estado de Resultados servirá para determinar cuál es el beneficio real de la operación de la empresa. Para tal efecto, se tomaron en consideración todos los ingresos provenientes de la venta de los tres productos que se exportarán y se descontaron los costos y gastos de operación.

Tabla 64: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS						
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ventas	9.564.000	10.137.840	10.746.110	11.390.877	12.074.330	53.913.157
(Costos Directos)	8.538.000	9.050.280	9.593.297	10.168.895	10.779.028	48.129.500
UTILIDAD BRUTA	1.026.000	1.087.560	1.152.814	1.221.982	1.295.301	5.783.657
(Costos Indirectos)	337.018	357.239	378.673	401.394	425.478	1.899.802
UTILIDAD OPERATIVA	688.982	730.321	774.140	820.589	869.824	3.883.855
Depreciación	15.474	15.474	15.474	11.019	11.019	68.460
Gastos Financieros	53.992	44.467	33.735	21.641	8.014	161.848
UTILIDAD ANTES IMP	619.516	670.380	724.932	787.929	850.791	3.653.547
Repartición Util. 15%	92.927	100.557	108.740	118.189	127.619	548.032
Utilidad antes Imp. Renta	526.589	569.823	616.192	669.739	723.173	3.105.515
Imp. Renta 22%	115.850	125.361	135.562	147.343	159.098	683.213
UTILIDAD NETA	410.739	444.462	480.630	522.397	564.075	2.422.302

Elaborado por: El autor

Con base en esta información, se puede determinar que los ingresos permitirán tener una utilidad neta de \$2'422.032 y generará \$683.213 en impuestos.

5.8 Flujo de Caja

Como se puede apreciar en el Flujo de Caja, inicialmente se tiene que aportar \$207.261 que luego se deberá recuperar. El primer año del proyecto el flujo de caja genera una ganancia positiva que a pesar de ser relativamente baja permite que el primer año de actividad se salga adelante con el proyecto. A partir del segundo año el flujo aumenta y en cinco años se obtiene un total de \$2'007.153.

Tabla 65: Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ventas	9.564.000	10.137.840	10.746.110	11.390.877	12.074.330	53.913.157
(Costos Directos)	8.538.000	9.050.280	9.593.297	10.168.895	10.779.028	48.129.500
(Costos Indirectos)	337.018	357.239	378.673	401.394	425.478	1.899.802
FLUJO OPERATIVO	688.982	730.321	774.140	820.589	869.824	3.883.855
Ing. no Operativos	690.870	0	0	0	0	690.870
Crédito	483.609	0	0	0	0	483.609
Aporte Propio	207.261	0	0	0	0	207.261
Eg. no Operativos	1.028.738	355.009	373.393	394.623	415.808	2.567.572
Inversiones	690.870	0	0	0	0	690.870
Activos Fijos	110.190	0	0	0	0	110.190
Capital de Trabajo	580.680	0	0	0	0	580.680
Dividendos	129.091	129.091	129.091	129.091	129.091	645.457
Repart. Utilidades	92.927	100.557	108.740	118.189	127.619	548.032
Imp. Renta	115.850	125.361	135.562	147.343	159.098	683.213
FLUJO NO OPERATIVO	-337.868	-355.009	-373.393	-394.623	-415.808	-1.876.702
FLUJO NETO	351.114	375.312	400.747	425.965	454.016	2.007.153
Flujo Acumulado	351.114	726.425	1.127.172	1.553.137	2.007.153	

Elaborado por: El autor

5.9 Balance General

El Balance General permite revelar el valor real de la empresa al término de los cinco años de evaluación del proyecto. Es importante apreciar que al término del quinto año la deuda a largo plazo queda saldada.

Se puede determinar que se cuenta con activos corrientes de \$2'587.833 y activos fijos por \$41.730.

El patrimonio de la empresa llegaría a tener \$2'629.563 al final de la evaluación del proyecto.

Tabla 66: Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes	931.794	1.307.105	1.707.852	2.133.817	2.587.833
<i>Caja - Bancos</i>	351.114	726.425	1.127.172	1.553.137	2.007.153
<i>Capital de Trabajo</i>	580.680	580.680	580.680	580.680	580.680
Activos Fijos Netos	94.716	79.242	63.768	52.749	41.730
Activos Fijos	110.190	110.190	110.190	110.190	110.190
(Dep. acumulada)	-15.474	-30.948	-46.422	-57.441	-68.460
Total Activos	1.026.510	1.386.347	1.771.620	2.186.566	2.629.563
PASIVOS	408.509	323.885	228.528	121.078	0
Patrimonio	618.000	1.062.462	1.543.092	2.065.488	2.629.563
Ap. Fut. Capitalización	207.261	207.261	207.261	207.261	207.261
Utilidad del ejercicio	410.739	444.462	480.630	522.397	564.075
Utilidades retenidas		410.739	855.201	1.335.831	1.858.227
Pasivos + Patrimonio	1.026.510	1.386.347	1.771.620	2.186.566	2.629.563

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se determinará qué tan rentable resulta el proyecto “Banana Star” y su factibilidad económica y financiera para ejecutarlo.

6.1 Análisis Financiero

6.1.1 Índices financieros

Para el análisis del costo unitario se ha supuesto una linealidad² de los costos, y se obtiene un margen del 6,48% por cada caja de banano.

Tabla 67: Análisis de costo unitario

ANÁLISIS COSTO UNITARIO	
Descripción	Año 1
Costos Directos	\$ 8.538.000
Costos Indirectos	\$ 337.018
Depreciación	\$ 15.474
Gastos financieros	\$ 53.992
Costos Totales	\$ 8.944.484
Unidades Anuales	1.281.600
Costo Unitario	\$ 6,98
Precio de Venta	\$ 7,46
Utilidad Unitaria	\$ 0,48
Margen Unitario	6,48%

Elaborado por: El autor

De acuerdo al Payback obtenido se determina que la inversión inicial se recuperará en el plazo de 1 año 11 meses, al ser este plazo menor al del período de evaluación del proyecto, se considera aceptado.

²Linealidad implica suponer que en promedio sólo se brindará un único servicio en general.

Tabla 68: Payback

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO	351.114	375.312	400.747	425.965	454.016
Flujo Acumulado	351.114	726.425	1.127.172	1.553.137	2.007.153
Ubicación del año	Año 1				
Diferencia con Inv. Inicial	690.870	351.114	339.756		
Flujo mensual promedio	375.312	12	31.276		
Número de meses	339.756	31.276	11		
Payback	1 AÑO, 11 MESES				

Elaborado por: El autor

Como se puede observar la Tasa de Rendimiento Promedio es del 58,1%, la cual supera la tasa de descuento (10%), por lo tanto es aceptada.

Tabla 69: Tasa de rendimiento promedio

Inversión Inicial	690.870
Flujo total	2.007.153
No. de años	5
TRP	58,1%

Elaborado por: El autor

El Valor Actual Neto es positivo, lo que indica que luego de recuperar la inversión y de recibir el retorno deseado, el proyecto adicionalmente genera riqueza por el valor de \$735.393.

El Índice de Rentabilidad es de 2,06, siendo mayor a 1 es aceptado. Demuestra que en 5 años se generará realmente \$2,06 por cada dólar invertido. La Tasa Interna de Retorno es de 47%, mayor a la tasa de descuento.

Tabla 70: Índices descontados

Inversión Inicial	\$ 690.870
Tasa de descuento	12%
VAN	\$ 1.426.263
Diferencia	\$ 735.393
Índice de Rentabilidad (IR)	2,06
Rentabilidad Real (RR)	106%
Tasa Interna Retorno (TIR)	47%

Elaborado por: El autor

6.1.2 Ratios, riesgos y razones financieras

El Punto de Equilibrio es de \$3'141.560, se determina que el nivel de ventas que se tiene que alcanzar para compensar los costos operativos es del 33% de las ventas planificadas, siendo menor al 50% resulta óptimo.

Tabla 71: Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	Año 1
Ventas en USD	\$ 9.564.000
Ventas (unidad)	1'281.600
Costos Directos	\$ 8.538.000
Costos Indirectos	\$ 337.018
Pto. Equilibrio en USD	\$ 3.141.560
Pto. Equilibrio en %	33%
Pto. Equilibrio en unidades	420.977

Elaborado por: El autor

El Valor Agregado sobre Ventas resultó del 20%, lo que significa que es el porcentaje de ventas a alcanzarse para seguir operando, es decir el Punto de Quiebre. Es un resultado óptimo considerando que es menor al 50%.

Tabla 72: Valor agregado sobre ventas

Valor Agregado sobre Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en USD	\$ 9.564.000	\$10.137.840	\$10.746.110	\$11.390.877	\$12.074.330
Gastos Financieros	\$ 53.992	\$ 44.467	\$ 33.735	\$ 21.641	\$ 8.014
Gastos de Personal	\$ 234.141	\$ 248.189	\$ 263.081	\$ 278.866	\$ 295.597
Valor Agregado sobre Ventas	3%	3%	3%	3%	3%

Elaborado por: El autor

El Índice de Empleo es del 50%, lo que representa el porcentaje de generación de empleo con respecto a los activos fijos netos de la empresa.

Tabla 73: Índice de empleo

Índice de Empleo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos Netos	\$ 94.716	\$ 79.242	\$ 63.768	\$ 52.749	\$ 41.730
Gastos de Personal	\$ 234.141	\$ 248.189	\$ 263.081	\$ 278.866	\$ 295.597
Índice de Empleo	247%	313%	413%	529%	708%

Elaborado por: El autor

El Índice de Liquidez es de 1,86, lo que muestra que se dispone de \$1,86 por cada dólar de deuda corriente. Al ser mayor a 1 es aceptado.

Tabla 74: Índice de Liquidez

Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$ 931.794	\$ 1.307.105	\$ 1.707.852	\$ 2.133.817	\$ 2.587.833
Pasivos Corrientes	\$ 408.509	\$ 323.885	\$ 228.528	\$ 121.078	\$ 0
Liquidez	2,28	4,04	7,47	17,62	N/A

Elaborado por: El autor

Dupont es de 92%, se interpreta como el porcentaje de eficiencia del proyecto, en este caso liderado por una alta rotación de activos y excelente margen neto de utilidad.

Tabla 75: Margen neto de utilidad

Margen Neto de Utilidad	TOTAL AÑOS
Utilidad Neta	\$ 2.422.302
Ventas	\$ 53.913.157
Margen Neto de Utilidad	4%

Elaborado por: El autor

Tabla 76: Rotación de activos

Rotación de Activos	TOTAL AÑOS
Ventas	\$ 53.913.157
Total Activos	\$ 2.629.563
Rotación de Activos	20,50

Elaborado por: El autor

Tabla 77: Dupont

DUPONT	
Rotación de Activos	20,50
Margen Neto de Utilidad	4%
DUPONT	92%

Elaborado por: El autor

Conclusiones

El proyecto permitió revisar de diversas fuentes las condiciones generales para la creación de una empresa exportadora de banano, así como los requisitos generales para el ingreso al mercado ruso.

- Luego de la investigación realizada se pudo conocer los parámetros legales, estratégicos y comerciales, que permitieron la estructuración de la compañía exportadora de banano y otras musáceas para el mercado ruso.
- Se estableció que existe una demanda importante de banano en el mercado ruso y que existe una posibilidad muy grande de ingresar con Frutrocensa.
- El proyecto propone una solución social además de comercial, para los pequeños productores del Ecuador que no están siendo beneficiados de los altos niveles de exportación que tienen las empresas más grandes del país. Por eso se considera que la creación de Frutrocensa, regulada por el Estado, sería un aporte considerable para el impulso del sector agrícola del país.
- La evaluación financiera realizada demuestra la viabilidad del proyecto, al obtener un Valor Actual Neto positivo y una tasa interna de retorno de 47%.
- Los resultados de esta evaluación satisfacen las expectativas planteadas.

Recomendaciones

Respondiendo a las conclusiones planteadas se realiza las siguientes recomendaciones:

- Frutrocensa debe estar inserto en una estructura legal e institucional de carácter nacional, procurando siempre respetar el precio oficial de la caja de banano pagado a los pequeños productores.
- Se recomienda la creación de un marco de referencia para establecer la posibilidad de abrir mercado a otros países europeos.
- Se exhorta a la promoción y apoyo al desarrollo de los pequeños productores agrícolas por medio de estructuras y leyes que impulsen a la exportación. Así como la creación de empresas que realicen la exportación de todo tipo de productos agropecuarios, aprovechando la biodiversidad del país.

Bibliografía

- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador*. (2013). Obtenido de <http://www.aebe.com.ec>
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador*. (2012). Obtenido de <http://www.aebe.com.ec/Desktop.aspx?Id=7>
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador*. (2012). Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de <http://www.aebe.com.ec/Desktop.aspx?Id=52>
- AVANT Software Solutions*. (2013). *AVANT Software Solutions*. Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de http://www.avant-erp.com/docs/BROCHURE_AVANT.pdf
- Banco Central del Ecuador*. (2012). *BCE*. Obtenido de Sección de comercio exterior: http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
- Banco Central del Ecuador*. (2012). *BCE*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000002>
- Banco Mundial*. (2013). *BM*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>
- Cámara de Comercio Internacional*. (2013). *www.iccspain.org*. Recuperado el 29 de Octubre de 2013, de [www.iccspain.org: http://www.iccspain.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=54](http://www.iccspain.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=54)
- Cornejo, E.* (2012). *UDEM*. Obtenido de <http://ocw.udem.edu.mx/cursos-de-profesional/ambiente-de-negocios-internacionales/Ambiente%20de%20Negocios%20Internacionales%20-%20jcornejo/mapa.html>
- Czinkota, M., Ronkkainen, I., & Moffett, M.* (2007). *Negocios Internacionales*. Thompson.
- Daniels, J., & Radebaugh, L.* (2004). *Negocios internacionales*. Mexico D.F.: Addison Wesley.
- El Periódico de México*. (s.f.). Obtenido de http://www.elperiodicodemexico.com/paises_rusia.php
- Federación Nacional de Exportadores*. (2012). *Fedexpor*. Obtenido de <http://www.fedexpor.com/acerca-de>
- Federal State Statistics Service*. (2012). *FSSS*. Obtenido de http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/main/
- Fondo Monetario Internacional*. (2013). *FMI*. Obtenido de <http://www.imf.org/external/spanish/>
- Index Mundi*. (2012). *Index Mundi*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/map/?v=2198&l=es>
- Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones*. (2013). *Sitio Web de ProEcuador*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/pro-ecuador/quienes-somos/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Sitio Web del INEC*. Recuperado el 22 de Febrero de 2013, de http://www.inec.gob.ec/espac_publicaciones/espac-2011/
- James, C. (16 de Agosto de 2009). Obtenido de <http://carlosjames-carlosjames-1.blogspot.com/>
- Kotler. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- MAGAP. (2011). *Ministerio de Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/>
- Master Business Administrator. (2013). *Master Business Administrator*. Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de <http://mba3.com/images/docs/brochure/BrochureMBA1.pdf>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2013). *Sitio Web del Ministerio*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://www.produccion.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Sitio Web del Ministerio*. Recuperado el 20 de Enero de 2013, de <http://www.industrias.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. (2013). *Sitio Web del Ministerio*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://cancilleria.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio de Turismo. (2013). *Sitio Web del Ministerio*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://www.turismo.gob.ec/objetivos/>
- Organización Mundial del Comercio. (2012). *Estadísticas del comercio internacional 2012*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Organización Mundial del Comercio. (2013). *Sitio Web de la OMC*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://www.wto.org/indexsp.htm>
- PRO ECUADOR. (2012). *www.proecuador.gob.ec*. Recuperado el 29 de Octubre de 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/E-1203-ARTESANIAS_DE_MADERA-MUNDO.pdf
- ProChile. (2012). *Análisis Económico Comercial FEDERACIÓN RUSA*. Moscú: ProChile.
- Qualitysoft. (2012). *Sitio Web comercioexterior.com.ec*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Procedimientos%20para%20Exportar%20desde%20Ecuador_0.pdf
- Real academia de la lengua española*. (s.f.). Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=exportaci%C3%B3n>
- Real academia de la lengua española*. (s.f.). Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=cultivar>
- Real Academia de la lengua española*. (s.f.). Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=banano>
- Real Academia de la lengua española*. (s.f.). Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=sigatoka>
- Real Academia de la lengua española*. (s.f.). Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=producci%C3%B3n>

- Real Academia de la lengua española.* (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=plantaci%C3%B3n>
- Real academia de Lengua Española.* (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=comercio>
- Real Academia de Lengua Española.* (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>
- Real Academia de Lengua Española.* (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=plaga>
- Real Academia de Lengua Española.* (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=importar>
- Rugman, A., & Hodgetts, R. (2000). *Negocios Internacionales: Un enfoque de administración estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. (2013). *Sitio Web del SENA*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de http://www.aduana.gob.ec/ace/mission_vision.action
- Soto, M. (1984). *Banano cultivo y comercialización*. San José: Litografía e Imprenta LIL S.A.
- Stimpson, P., & Smith, A. (2011). *Business and Management for the IB Diploma*. Cambridge: Cambridge University Press.

Anexo 1: Productores de banano tipo "Cavendish Variety"

Nº.	No. Inscripción	Productor	Hacienda
1	0766	BARRAGAN OLEAS LUZ MARIA	SAN JOSE
2	01037	CABRERA CORONEL ROBINSON TEODORO	MARINA
3	02012	CIA. GUNILLA S.A.	BELLAVISTA
4	01920	CIA. DUNESKY S.A.	ESTEFANIA
5	01377	CARVAJAL OBANDO ALEJANDRO JOAQUIN	DOS HERMANOS
6	01378	CARVAJAL OBANDO ALEJANDRO JOAQUIN	DOS HERMANOS
7	09183	HERNANDEZ SANCHEZ FRANCISCO CELEDONIO	VICTORIA
8	09526	VERA RAMIREZ SANTIAGO	GARY SANTIAGO
9	09737	QUINTUÑA SIMBANA JUAN MOISES	SAN ANTONIO
10	09738	QUINTUÑA SIMBANA JUAN MOISES	SAN ANTONIO 2
11	00079	AGUAYO PEREZ LUZ AMERICA	ELIZABETH
12	00078	AGUAYO PEREZ LUIS ANTONIO	STEFANIA
13	01077	CABRERA SILVA AMANDA PATRICIA	ALEJANDRINA
14	01498	CABRERA SILVA AMANDA PATRICIA	JUANES 1
15	01382	CARVAJAL PADILLA GUALBERTO INCOMEDES	MARIELA MELISA
16	09032	JURADO VILLARRUEL JOSE FRUCTUOSO	JOSELITO 2
17	13888	JURADO VILLARRUEL WILSON POLIVIO	SARITA # 3
18	09658	SUAREZ MANOBANDA WELLINGTON ELUTERIO	RETOÑO
19	06626	SUAREZ MANOBANDA WELLINGTON ELUTERIO	EL RETOÑO
20	04890	NOWAK CARCHI JUAN WENCESLAO	BANAMASU
21	01596	CHAVEZ VALENZUELA MARCOS ENRIQUE	STA. ANA
22	01597	CHAVEZ VALENZUELA MARCOS ENRIQUE	LA CALANDRIA
23	07617	CHAVEZ VALENZUELA MARCOS ENRIQUE	SANTA ANA "EL MIRADOR"
24	12419	ARMAS SALAZAR NANCY GERMANIA	AGRICOLA IRENE
25	07468	ARMAS SALAZAR NANCY GERMANIA	ARIANNA No.2
26	00561	ARMAS SALAZAR NANCY GERMANIA	IRENE
27	100523	ARMAS SALAZAR NANCY GERMANIA	IRENE
28	100524	ARMAS SALAZAR NANCY GERMANIA	IRENE
29	00728	BANANERA ANDINO BANANDINO S.A.	PORVENIR
30	00729	BANANERA ANDINO BANANDINO S.A.	GALO ALEX
31	12483	BANANERA ANDINO BANANDINO S.A.	FINCA TANIA
32	00947	BRAVO MENDOZA WASHINGTON BOANERGUEZ	PRINCESA BANANA
33	00948	BRAVO MENDOZA WASHINGTON BOANERGUEZ	PRINCESA BANANA TRES
34	00951	BRAVO MENDOZA WASHINGTON BOANERGUEZ	PRINCESA BANANA
35	00950	BRAVO MENDOZA WASHINGTON BOANERGUEZ	PRINCESA BANANA 5
36	00952	BRAVO MENDOZA WASHINGTON BOANERGUEZ	PRINCESA BANANA
37	07448	BRAVO MENDOZA WASHINGTON BOANERGUEZ	PRINCESA BANANA 4
38	00949	BRAVO MENDOZA WASHINGTON BOANERGUEZ	PRINCESA BANAN A 4
39	02280	COELLO WILCHES ALEJANDRO ALFONSO	RUTH
40	02281	COELLO WILCHES ALFONSO	SAN JACINTO
41	02282	COELLO WILCHES ALFONSO ALEJANDRO	SANTA RITA
42	02386	CORTES VILLALBA MARCO ORLANDO	MARIA AUXILIADORA
43	02385	CORTES VILLALBA MARCO ORLANDO	LAURA INES
44	02637	ERAZO MOISES VICENTE	MARIA DEL CARMEN
45	02638	ERAZO MOISES VICENTE	MARIA DEL CARMEN # 2

46	01643	MOREANO SANCHEZ ROSA MARIA	TRANSVAL 2
47	01644	MOREANO SANCHEZ ROSA MARIA	INMACULADA DE LAS ROSAS
48	01645	MOREANO SANCHEZ ROSA MARIA	LAS MERCEDES
N°.	No. Inscripción	Productor	Hacienda
49	01641	MOREANO SANCHEZ ROSA MARIA	INMACULADA
50	01639	MOREANO SANCHEZ ROSA MARIA	TRANSVAL 1
51	01638	MOREANO SANCHEZ ROSA MARIA	J. J.
52	05532	PROAÑO CELA HUGO	AMERICA
53	05533	PROAÑO CELA HUGO	AMERICA
54	12790	PROAÑO CELA HUGO	3 HERMANOS
55	12788	PROAÑO CELA HUGO	AMERICA
56	12543	RAURA ANTE MANUEL ALBERTO	SAN JORGE
57	07464	SEMANATE ORTEGA FANNY CLEMENCIA	7 HERMANOS
58	06534	SOC. AGRIC. GAN. QUIROLA	EL ZAPOTE
59	01236	CAPELO CAPELO OLFER BOLIVAR	CABALI
60	01235	CAPELO CAPELO OLFER BOLIVAR	SAN JOSE
61	03690	INMOBILIARIA CEVALLOS ESPINAR CEVALER C. LTDA.	SAN ANTONIO
62	0063	AGRICOLA MARINITA CIA. LTDA.	DON MANUEL
63	0064	AGRICOLA MARINITA CIA. LTDA.	MARINITA 2
64	04407	HACIENCORP S.A	RIO VERDE
65	01760	CIA. AGRO AEREO S. A.	PATRICIA
66	05781	RECALDE LASLUIZA EDSON OMAR	LA GRAN COSECHA
67	04006	LERTORA JUEZ FARID	BELLA SIRIA
68	04007	LERTORA JUEZ FARID	PASAJE 3
69	04008	LERTORA JUEZ FARID	BELLA SIRIA LOT # 8
70	04009	LERTORA JUEZ FARID	BELLA SIRIA
71	03963	LEDESMA LEDESMA ANGEL MARCIAL	ISABEL
72	07704	CARBO CEGIDO URSULINA EUFEMIA	LA PUBLIO
73	08391	CHICHANDE JIMENEZ LINDA	SAN RAMON
74	09299	FRANCO FRANCO EDUARDO INOCENTE	DOS HERMANAS
75	00696	BACULIMA URGILES PABLO FERNANDO	MARIA ELENA
76	05794	MACIAS REINOSO PASTOR	PROVIDENCIA
77	00924	BORRERO BORJA BARTOLOME ALEXANDER	VIVIANA
78	00925	BORRERO BORJA BARTOLOME ALEXANDER	RECREO
79	00930	BORRERO CAMPOZANO CARLOS OLMEDO	BLANCA ROSA # 1
80	00934	BORRERO CAMPOZANO CARLOS OLMEDO	ROSARIO MERCEDES
81	00936	BORRERO CAMPOZANO CARLOS OLMEDO	LA LORENA
82	00937	BORRERO CAMPOZANO CARLOS OLMEDO	GUACHEME
83	00938	BORRERO CAMPOZANO CARLOS OLMEDO	CARLOTITA
84	00929	BORRERO CAMPOZANO OLMEDO OSWALDO	VENUS
85	00927	BORRERO CAMPOZANO SIXTO EUCLIDES	BLANCA ROSA # 2
86	00942	BORRERO LANDIVAR FARID EDGARDO	LUZ BLANCA
87	01876	CIA. CLAVEMAX S.A.	LAS GARZAS
88	01875	CIA. CLAVEMAX S.A.	HERRADURA
89	04218	MANSSUR TORRES FARID ALFREDO	MIRIAM
90	04217	MANSSUR TORRES FARID ALFREDO	LA MARIA
91	04747	MURILLO VELOZ APOLONIA ALEJANDRA	LA IRENE
92	06778	TRIVIÑO SOTOMAYOR IVAN RAUL	MARIA LUISA
93	06867	URIARTE GUERRERO JOSE FELIPE	BANASU

94	01527	CEVALLOS SOTOMAYOR NADHIA KATHERINE	EL RECREO
95	05952	RIZZO MUÑOZ JORGE EUCLIDES	MONTE REDONDO
96	12455	RIZZO MUÑOZ JORGE EUCLIDES	MONTE REDONDO
97	06526	SOC. AGRIC GAN HEROCA	MOQUIQUE
98	06529	SOC. AGRIC GAN HEROCA	ANACLETO
99	07530	SERIALCORP	LA FLORIDA
N°.	No. Inscripción	Productor	Hacienda
100	02186	SERIALCORP	LA FLORIDA
101	02185	SERIALCORP	LA FLORIDA
102	03696	INSANC CIA. LTDA.	MARIA AUXILIADORA
103	03701	INSANC CIA. LTDA.	AGRICOLA EL CISNE
104	03697	INSANC CIA. LTDA.	CHOCOANO
105	03698	INSANC CIA. LTDA.	SAN GABRIEL
106	03699	INSANC CIA. LTDA.	LAS FLORES
107	03695	INSANC CIA. LTDA.	LAS FLORES
108	03700	INSANC CIA. LTDA.	SAN GABRIEL
109	05489	POMA TORRES TEOFILO BENIGNO	EL PORVENIR
110	05517	PRECIADO RUIZ JUAN ANTONIO	MAYRA
111	05518	PRECIADO RUIZ JUAN ANTONIO	CHILENA Y LULA
112	05519	PRECIADO RUIZ JUAN ANTONIO	LA LULA
113	05520	PRECIADO RUIZ JUAN ANTONIO	MARIA AUXILIADORA
114	02602	ENCALADA CESAR	JHON ENCALADA
115	02789	FARINANGO GUALICHE REBECA URSULINA	CANAAN 2
116	100482	BUHELLI GALLARDO MARIA DANIELLA	EL CHECO
117	00425	APONTE APONTE ANIBAL	ERCILITA
118	100716	HERRERA ROJAS IVAN BENIGNO	CAÑAS
119	03443	HENRIQUEZ CARRION FULTON FULVIO	LA MARIA
120	05315	PEREZ NAZARIA NATIVIDAD	HIJUELA # 1
121	04707	MUÑOZ ALAÑA LIDIA ISABEL	PATRICIA
122	04708	MUÑOZ ALAÑA LIDIA ISABEL	LA ARIAS
123	04803	NAULA FARAH LIDIA PILAR	SANTA ELENA
124	04804	NAULA FARAH LIDIA PILAR	SANTO DOMINGO
125	05096	OYOLA VIVANCO PEDRO FRANCISCO	2 LOTES
126	05097	OYOLA VIVANCO PEDRO FRANCISCO	EL RECREO 2 LOTES
127	06622	SUAREZ GERMANIA GEORGINA	COELLO 1
128	00124	AGUIRRE ASANZA NELSON DE JESUS	LA CUENCA
129	00125	AGUIRRE ASANZA NELSON DE JESUS	CHAGUANA
130	00126	AGUIRRE ASANZA NELSON DE JESUS	LA FIGUEROA
131	00141	AGUIRRE MENDOZA ELVIA HORTENCIA	SAN LUIS LOTE 1
132	00140	AGUIRRE MENDOZA ELVIA HORTENCIA	SAN LUIS LOTE 1
133	03657	IBAÑEZ GOMEZ FRANCISCO JAMES	TIERRA PROMETIDA
134	01562	CHAMAIDAN NAULA CESAR EMILIO	LA UNION LOTE # 4
135	01563	CHAMAIDAN NAULA CESAR EMILIO	STA. ISABEL
136	01576	CHARRIA BAQUERIZO CARLOS OSWALDO	SANTA GERTRUDIS 4
137	01579	CHARRIA BAQUERIZO MARIANA DE JESUS	SANTA GERTRUDIS
138	01846	CIA. BRIALIS S.A.	ROSITA
139	01847	CIA. BRIALIS S.A.	LAS PAMPAS
140	01848	CIA. BRIALIS S.A.	SAN CARLOS

141	01849	CIA. BRIALIS S.A.	SANTA ISABEL
142	01850	CIA. BRIALIS S.A.	ESPERANZA 2
143	01851	CIA. BRIALIS S.A.	SAN PEDRO
144	01852	CIA. BRIALIS S.A.	LILIAN MERCEDES
145	01853	CIA. BRIALIS S.A.	ESPERANZA 1
146	02791	FARINANGO GUALICHE MARIANA DE LOURDES	ENMANUEL 1
147	02792	FARINANGO GUALICHE MARIANA DE LOURDES	ENMANUEL 6
148	02789	FARINANGO GUALICHE REBECA URSULINA	CANAAN 2
149	02795	FARINANGO GUALICHE REBECA URSULINA	CANAAN 5
150	07823	GOMEZ YONG MARIA DE LOURDES	SAN LUIS
Nº.	No. Inscripción	Productor	Hacienda
151	07822	GOMEZ YONG MARIA DE LOURDES	VALLE VERDE
152	00142	AGUIRRE NAULA ANA DE JESUS	SABANA Y ANEXO # 2
153	05556	PUING CABANILLA MODESTO ALFREDO	LA VASQUEZ
154	05555	PUING CABANILLA MODESTO ALFREDO	MACHARE
155	00383	ANDRADE RIVAS EDISON DUHAMEL	PORVENIR
156	00384	ANDRADE RIVAS EDISON DUHAMEL	SAN ESTEBAN
157	00385	ANDRADE RIVAS EDISON DUHAMEL	LA MERA
158	00386	ANDRADE RIVAS EDISON DUHAMEL	DIOS
159	00227	ALTAMIRANO GORDILLO ROLANDO OLMEDO	EMPERATRIZ
160	00247	ALVARADO ARICHABALA ANGEL LAUTARO	EL DESCANSO
161	00458	ARAUJO SAENZ MAXIMO TEODORO	CANAS
162	00459	ARAUJO SAENZ MAXIMO TEODORO	VIRGEN DE MONSERRATE
163	68034	BARBA PEÑA CARMEN ELOISA	CARMEN ELOISA
164	00946	BRAVO IRRAZABAL LAURO ISMAEL	SEIBA
165	09827	BRAVO IRRAZABAL LAURO ISMAEL	LA SEIBA
166	00963	BRIONES MACIAS PABLO HERMENEGILDO	DIANA
167	09835	BRIONES MACIAS PABLO HERMENEGILDO	SAN PABLO
168	48930	CAICEDO MORAN HECTOR WALCOPO	PATRICIA
169	01467	CEDEÑO BRAVO SILVIA PAOLA	SILVIA PAOLA
170	01469	CEDEÑO CASANOVA GINA PILAR	LA MARAVILLA
171	01476	CEDEÑO MOREIRA LUIS EDISON	SAN LUIS
172	09895	CEDEÑO MOREIRA LUIS EDISON	SAN LUIS
173	09024	CEVALLOS LOOR YOLANDA AUXILIADORA	FINCA YOLANDITA # 1 Y 2
174	09546	CEREZO SUAREZ CARLOS ALBERTO	LOS CEREZOS
175	01544	CHACON SALINAS VICTOR	LAS MERCEDES
176	01545	CHACON SALINAS VICTOR	DON VICTOR
177	01537	CHACON GALARZA MARIA ZOILA ROSA	VILLANUEVA
178	03332	CHANG GOMEZ GERMANIA ELENA	MERCEDES 2 LOTES
179	01608	CHICA CARDENAS MARCOS	COYOLES
180	01609	CHICA CARDENAS MARCOS	COYOLES
181	01610	CHICA CARDENAS MARCOS	COYOLES
182	01614	CHICA LABORDA JOSE MANUEL	BUENA CONFORMIDAD
183	01615	CHICA LABORDA JOSE MANUEL	SIN NOMBRE
184	09836	CHICA LABORDA JOSE MANUEL	LAURITA
185	01698	CIA. AGRIC. DEL AUSTRO AVIOCHOA C. LTDA.	CARMITA
186	02420	CRUZ AGUIRRE JULIETA	EVELIN TATIANA
187	02470	DAU OCHOA JOSE ANTONIO	TESORO
188	02471	DAU OCHOA JOSE ANTONIO	LIBANESA

189	02472	DAU OCHOA JOSE ANTONIO	LIBANESA RANCHO LEGFED
190	02473	DAU OCHOA JOSE ANTONIO	LIBANESA RANCHO LEGFED
191	02481	DAVILA MESA JOSE ANTONIO	MIRAFLORES
192	09898	DAVILA MESA JOSE ANTONIO	MIRAFLORES
193	09815	DURAN GUTIERREZ GABRIEL SEBASTIAN	FINCA NUEVA ESPERANZA
194	09174	EGUEZ CRUZ EVELYN JULIETA	HERMANOS ZAVALA
195	02651	ESCALANTE LOOR EDILMA TRINIDAD	SARITA
196	02652	ESCALANTE LOOR EDILMA TRINIDAD	SARITA 2
197	02710	ESPINOZA MARCIAL GUILLERMO ALEJANDRO	MERCEDES
198	02709	ESPINOZA MARCIAL GUILLERMO ALEJANDRO	CARMEN BURI
199	02741	ESTUPIÑAN PERALTA SARA PRISCILA	SAN ANTONIO
200	09833	ESTUPIÑAN PERALTA SARA PRISCILA	SAN ANTONIO
201	03024	GOMEZ ALVARADO CELIA MAGDALENA	MAGDALENA
N°.	No. Inscripción	Productor	Hacienda
202	03041	GOMEZ GOMEZ LUIS GILBERTO	BLANCA ROSA
203	03040	GOMEZ GOMEZ ROGELIO	PECHICHE
204	03124	GOROTIZA OLVERA SIMON AGAPITO	DOS HERMANOS
205	03280	GUTIERREZ CORDOVA MARCO ANTONIO	AGRICOLA REY BANANO
206	09072	JURADO VILLARRUEL HUGO	DON HUGO
207	09063	LABRE MORALES EMMA NARCISA	KERLY
208	03873	LABRE MORALES EMMA NARCISA	KERLY
209	03868	LABORDA MORANTE LUIS ALBERTO	3 HNOS
210	03869	LABORDA MORANTE LUIS ALBERTO	CONFORMIDAD
211	03870	LABORDA MORANTE LUIS ALBERTO	CONFORMIDAD
212	09525	MERA FRANCISCA	LA PACIENCIA
213	09407	MERA CRUZ FRANCISCO HIPOLITO	LA PACIENCIA
214	04336	MEDINA SANTOS MARTHA DOLORES	JORGE ROMINA
215	04341	MEJIA GOMEZ RICHARD	VOLUNTAD DE DIOS
216	04397	MENDOZA FISCHER JAVIER ANTONIO	EL CARMEN
217	09232	MONSERRATE VARAS JHON EFRAIN	SANTA MARIANA
218	09233	MONSERRATE VARAS JHON EFRAIN	LABERINTO
219	09234	MONSERRATE VARAS JHON EFRAIN	FINCA EL REFUGIO
220	04693	MOSQUERA NAVARRETE ROSA EUGENIA	EL MANDARINO
221	05152	PALMA REYES FANNY LEONOR	NARCISA
222	05299	PEÑARANDA ZHUNIO LUIS ALVINO	ELVIA
223	05565	QUEVEDO CARDENAS LUIS ALBERTO	BANATOA
224	09848	QUEVEDO CARDENAS LUIS ALBERTO	PEREZ
225	05593	QUEZADA SANCHEZ JUAN AURELIANO	EL ROCIO # 2
226	09860	RAMON ANDRADE JOHNNY JOSE	CONSTANCIA
227	05704	RAMON ANDRADE WILLIAM	LA MORENO
228	09861	RAMON ANDRADE WILLIAM	LA ISLA
229	05771	RAMON SANTOS ROSENDA EUDOCIA	CATY
230	09186	REYES JIMENEZ EMANUEL BARTOLOME	TRES HERMANOS
231	09208	REYES TORRES IGNACIO GONZALO	AMPARITO
232	05884	REYES TORRES IGNACIO GONZALO	AMPARITO
233	67780	RIVAS LUZURIAGA GLORIA ALEJANDRINA	LA ELENA
234	11236	RIVERA ZEA PABLO CELSO	FATIMA 1
235	11238	RIVERA ZEA PABLO CELSO	FATIMA 2
236	06346	SANTANA BRIONES JOSE ARTURO	VIRGEN DE MONSERRATE

237	09841	SANTANA BRIONES JOSE ARTURO	VIRGEN DE MONSERRATE
238	06343	SANTANA BRIONES NESTOR ISAURO	AGRICOLA TRES HNOS.
239	06344	SANTANA BRIONES NESTOR ISAURO	CARMITA # 1
240	06345	SANTANA BRIONES NESTOR ISAURO	CARMITA # 2
241	09529	SANCHEZ MERA HERNAN AUGUSTO	2 HERMANOS
242	06388	SEA GOMEZ ALFREDO	SAN ANTONIO
243	06505	SILVA LABORDA LIPER JIMMY	2 HNOS.
244	06659	TAPIA ORDOÑEZ JOSE MIGUEL	EL REFUGIO
245	06695	TERAN OCHOA PERFECTO AGUSTIN	SANTA ANA
246	06864	URGILES REINOSO CARLOS ARIOSTO	FRUTA DE PAN # 1
247	67050	UYAGUARI JARAMA LUIS ANTONIO	LA PLAYA
248	06971	VALLADOLID CAIVINAGUA LUIS ABEL	LA LOPEZ
249	07180	VALLADOLID CAIVINAGUA MANUEL JESUS	VIRGEN DE LAS NEBES
250	09005	VARGAS MEDINA DIOGENES GILBERTO	BLANQUITA
251	07333	ZAVALA CARLOS	S/N
252	00528	ARIAS ORTEGA YOLANDA CLEMENCIA E HIJOS	YOLANDA
	No. Inscripción	Productor	Hacienda
253	03333	HDOS. CHICA MORA	PRI No. 2
254	03334	HDOS. CHICA MORA	PRI No. 1
255	03855	JURADO MIRANDA ANGEL POLIVIO	CARMITA
256	03856	JURADO MIRANDA ANGEL POLIVIO	LA GUAYJA
257	05702	RAMON AGUILAR MIRIAN EUGENIA	MIRIAN EUGENIA
258	03646	HDROS. ZUÑIGA SALVATIERRA	SAN JOSE
259	03639	HDROS. DE CASTRO TELLO JUAN ADOLFO	JUANITO
260	03644	HRDOS. RAMON ANDRADE	LA CONSTANCIA
261	05730	RAMON GUANGA EDUARDO CRISTIAN	WILLIAM 1
262	05731	RAMON GUANGA EDUARDO CRISTIAN	WILLIAM II
263	04352	MENA DELGADO ANA ZULLY	WILLIAM
264	00826	BATALLAS CORDOVA CLEINER LEOMARINE	SITIO NUEVO
265	09864	BATALLAS CORDOVA CLEINER LEOMARINE	SITIO NUEVO
266	01701	CIA. AGRIC. GANADERA QUIROLA QUIROLA AGRICUIR S.A.	EL GUAYABO
267	06479	SIERRA VASCONEZ GERARDO COLON	CHELITA
268	06482	SIERRA VASCONEZ GERARDO COLON	CHELITA # 3
269	06481	SIERRA VASCONEZ GERARDO COLON	CHABELITA II
270	06480	SIERRA VASCONEZ GERARDO COLON	CHELITA
271	06969	VANONI BRAVO HUGO	GRACIAS A DIOS
272	07000	VANONI BRAVO HUGO	GRACIAS A DIOS
273	02600	JESMAR QUIROLA Y COMPAÑIA.	SAN MIGUEL
274	02747	EXPORTADORA MACHALA CIA. LTDA.	BERTHA YOLANDA
275	02746	EXPORTADORA MACHALA CIA. LTDA.	LA CLEMENTINA
276	07783	ANGIOSA S. A.	MARIUJA
277	01119	CALDERON MUÑOZ PABLO GLEN	ANA MARIA
278	00635	ARQUEOL S.A.	EL PORVENIR
279	00811	ARQUEOL S.A.	EL CACHO
280	13699	ARQUEOL S.A.	ROSITA
281	00960	BRICIO MORLA FAUSTO CELEDONIO	AGRIC. FACEBRIMO
282	12869	BRICIO MORLA FAUSTO CELEDONIO	FACE BRINO 2
283	12870	BRICIO MORLA FAUSTO CELEDONIO	FACE BRINO 1

284	06492	BECITT S.A.	LA CHABELA
285	02142	BECITT S.A.	BUENA ESPERANZA
286	02140	CIA. PROMADELKO S.A.	PARAISO # 2
287	02141	CIA. PROMADELKO S.A.	PARAISO # 3
288	06621	STRANCUZZI MANULI ANTONIO FELIPE	FRASCATI
289	13857	ANDRADE GOMEZ JORGE ALONZO	ECOBANAEC
290	09094	ANDRADE GOMEZ JORGE ALONZO	PUCARA
291	00912	BONILLA GUTIERREZ ALEXIS BLADIMIR	PALMAR
292	00926	BORRERO CAMPOZANO GUILLERMO ENRIQUE	VENUS 2
293	01040	CABRERA CORONEL ROBINSON TEODORO	BELLA ISLA
294	12878	CEREZO BAQUEDANO AMADA	LOS CEREZOS
295	01603	CHERREZ RUIZ MANUEL JOSE	MARIA ANTONIETA
296	01604	CHERREZ RUIZ MANUEL JOSE	MARIA ANTONIETA
297	07796	CHERREZ RUIZ MANUEL JOSE	MARIA ANTONIETA
298	09053	COLOMA CALLE FABIAN ALEXANDER	NAPOLES
299	02537	DIAZ AYALA MIRIAM MIRELLA	MIRIAM 1
300	02538	DIAZ AYALA MIRIAM MIRELLA	MIRIAM 2
301	09045	ESCALANTE LOOR EDILMA TRINIDAD	GUAYAS
302	02971	GARCIA MUÑOZ ENRIQUE ALFREDO	NARCISA
303	03037	GOMEZ GARCIA AQUILES ERNESTO	PORVENIR
	No.		
N°.	Inscripción	Productor	Hacienda
304	03036	GOMEZ GARCIA AQUILES ERNESTO	MARIA GABRIELA
305	03285	GUTIERREZ OCHOA CARLOS	DENNIS RAQUEL
306	03289	GUTIERREZ OCHOA GEOVANNY RICARDO	
307	100730	GUTIERREZ OCHOA GEOVANNY RICARDO	TERANOVA
308	100731	GUTIERREZ OCHOA GEOVANNY RICARDO	DENNIS RAQUEL
309	03284	GUTIERREZ OCHOA GEOVANNY	RAQUEL
310	03286	GUTIERREZ OCHOA MANUEL	MARIA GABRIELA
311	03288	GUTIERREZ OCHOA MANUEL	NUEVA ESPERANZA N.2
312	100307	GUTIERREZ OCHOA MARITZA ESPERANZA	ANDREA 2
313	03662	ICAZA OLVERA EDUARDO	LORENA PAOLA
314	07526	LUMACOR S.A.	LUZ MARINA
315	04276	MARQUEZ Y REYES REYES JOSE MANUEL Y ROSARIO	FINCA CARMITA
316	04702	MUILEMA VARGAS PEDRO IVAN	FINCA CARMITA
317	05011	ORELLANA ESPINOZA LUCIO MANUEL	MAGDALENA
318	05012	ORELLANA ESPINOZA LUCIO MANUEL	DON JAIME
319	05013	ORELLANA ESPINOZA LUCIO MANUEL	LEONOR
320	07548	ORODELTI	DELIA GRACE
321	07456	ORODELTI	DELIA MARGARITA
322	02100	ORODELTI	DELIA MARGARITA
323	07450	ORODELTI	EVA MARIA
324	07454	ORODELTI	ISABELA
325	02099	ORODELTI	ISABELA
326	07457	ORODELTI	LA NIÑA
327	07455	ORODELTI	LA ENVIDIA
328	02101	ORODELTI	LA ENVIDIA
329	07459	ORODELTI	MARIA GRACIA
330	02211	ORODELTI	MARIA PAULA
331	02161	ORODELTI	MATEO

332	07451	ORODELTI	SAN ALBERTO
333	13916	ORODELTI	SAN ALBERTO 2
334	07453	ORODELTI	SAN ANTONIO
335	07452	ORODELTI	SAN JUAN
336	05015	ORELLANA ESPINOZA LUCIO MANUEL	LUZ DE AMERICA
337	09278	OCHOA SALAZAR AMLIA CRISTINA	CINCO HERMANOS
338	09277	OCHOA SALAZAR AMLIA CRISTINA	NARCIZA
339	05487	POLO MORALES MANUEL ANTONIO	TERESITA
340	05486	POLO MORALES MANUEL ANTONIO	BELLAVISTA
341	05644	QUINTUÑA SUMBAÑA MANUEL RODRIGO	ESMERALDAS
342	12986	QUINTUÑA SUMBAÑA MANUEL RODRIGO	LOS DIABLOS
343	06510	SILVA MERA MILTON ALFREDO	AGRIC MILTIDO
344	06509	SILVA MERA MILTON ALFREDO	MILTIDO
345	12816	TERAN HIDALGO JAIRAL FANESIS	RITA
346	07046	VEGA CUNUHAY ILARIO	EL REUERDO
347	07052	VEGA CUNUHAY ILARIO	LUCILITA
348	07055	VEGA CUNUHAY ILARIO	SANTA LUCIA 3
349	08321	VEGA CUNUHAY ILARIO	LUCILA 4 Y 5
350	09542	VARGAS CASTILLO RODOLFO JESUS	TERESA
351	09540	VARGAS CASTILLO RODOLFO JESUS	KATYTA
352	09545	VARGAS CASTILLO RODOLFO JESUS	MARIA ISABEL
353	13605	VELIZ ESPINOZA ALISON LORENA	DON JAIME
354	13606	VELIZ ESPINOZA ALISON LORENA	LEONOR
N°.	No. Inscripción	Productor	Hacienda
355	02200	CIA. SUPERCOMPANY S.A.	SAN ANDRES
356	09096	ZAMORA ZAMORA NARCISA PIEDAD	ESTERO VERDE
357	00079	AGUAYO PEREZ LUZ AMERICA	ELIZABETH
358	00243	ALVARADO ARCE JANATH ALEXANDRA	ALXANDRA
359	100559	ALVARADO ARCE JANATH ALEXANDRA	JORGE ENRIQUE
360	100558	ALVARADO ARCE JANATH ALEXANDRA	WILSON
361	00376	ANDRADE GOMEZ JORGE ALONZO	ANDREA
362	00375	ANDRADE GOMEZ JORGE ALONZO	PUCARA
363	09094	ANDRADE GOMEZ JORGE ALONZO	PUCARA
364	100706	QUICHIMBO HOYOS JOSE MAURICIO	FINCA LAS FLORES
365	01786	CIA. ARIGRA S.A.	PAMELA
366	02206	CIA. TOCALIT S.A.	VIRGEN DEL CISNE
367	13678	CHUVA LEONOR	DOS HERMANOS
368	01499	CABRERA SILVA AMANDA PATRICIA	JUANES 2
369	07786	CABRERA SILVA AMANDA PATRICIA	JUANES 4
370	07787	CABRERA SILVA AMANDA PATRICIA	S/N
371	01125	CALLE AZUERO SIMON ALADINO	SAN ENRIQUE
372	01126	CALLE AZUERO SIMON ALADINO	SAN ENRIQUE
373	02425	CRUZ LESCANO LEON GARIBALDI	VIRGINIA
374	02551	DOMINGUEZ CHERE EUFEMIA MARLENE	TODORA
375	04467	MIRANDA ACOSTA OLEGARIO ALBERTO	LA PACIENCIA
376	04472	MIRANDA HERRERA BLADIMIR CRUZCHEB	ROSA ELVIRA
377	09789	MIRANDA HERRERA BLADIMIR CRUZCHEB	ROSA ELVIRA
378	04573	MORALES DELGADO ULBIO ZENON	SANTA ROSITA
379	04927	OCHOA SALAZAR MARCOS HUMBERTO	VERDE

380	05412	PINCAY DOMINGUEZ INES MARIA	PROVIDENCIA
381	03591	HNOS. SIERRA FIRMAT	CHELITA
382	03590	HNOS. SIERRA FIRMAT	CHELITA
383	06483	SIERRA VASCONEZ GERARDO COLON	CHELITA 1
384	08498	SAAVEDRA BARRIENTOS MARIO ELIAS	jean Pierre
385	13670	LOPEZ CALIXTO EUGENIO WILFRIDO	DOS HEERMANOS
386	02363	CORPORACION QUIROLA CORPQUIR S.A.	EL OLIMPO
387	06561	SOC. AGRIC. GAN. QUIROLA	LIBERTAD
388	01739	SOC. AGRIC. GAN. QUIROLA	LIBERTAD
389	01777	CIA. ALFONQUIR	LA FLORIDA
390	00969	BRITO JAIME MARIA JOSEFINA	BUENAVENTURA
391	12541	BRITO JAIME MARIA JOSEFINA	MARIA JOSE

Anexo 2: Encuesta para productores de banano tipo “Cavendish Variety”

Buenos (días/tardea), mi nombre es _____, nos encontramos realizando este estudio para la evaluación de un nuevo modelo de negocios conjunto con los pequeños productores bananeros

Pregunta 1: ¿Es usted quién negocia la fruta con la Compañía exportadora?

- Si
- No

Pregunta 2: ¿Cuántas cajas de banano procesa a la semana? _____

Pregunta 3: ¿En cuántos días le paga la exportadora la fruta?

- Prepago
- 8 días
- 15 días
- Más de 15 días

Pregunta 4: ¿Qué servicios adicionales le gustaría que la exportadora le proporcione? (puede marcar más de uno)

- Fumigación
- Fertilización
- Capacitación
- Otro _____ (especifique)

Pregunta 5: ¿Tiene contrato por las 52 semanas del año?

- Si
- No

Pregunta 6: ¿Le gustaría tener otras opciones para la entrega de la fruta?

- Si ¿Cuál? _____
- No

Pregunta 7: ¿Qué tan atractivo le parece el modelo de negocio planteado?

- Muy atractivo
- Poco atractivo
- Nada atractivo

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

Provincia

- Guayas
- El oro
- Los Ríos

Hectareaje de su finca _____

Anexo 3: Productores de banano tipo “bocadillo” incluidos en el estudio

N°.	No. Inscripción	Productor	Hacienda
1	192	ALBARRACIN JOSE MANUEL	MARIA ELENA
2	8392	ANGUETA ARTES WILLIAM HERNAN	JAQUELIN
3	402	ANGUETA ENRIQUEZ MIGUEL ATANACIO	MARICELA
4	12711	ANGULO CARLOS WILMAN	JAQUELIN
5	7756	ANGUETA ARTES SEGUNDO EDGAR	ANITA
6	7757	ANGUETA ARTES SEGUNDO EDGAR	HCDA ANITA
7	8553	AZU RIZZO MARTHA MARIA	TRES HERMANOS
8	692	AZU RIZZO PERALTA AMADA VDA	AMADITA
9	13449	BAYAS PICO MARCO RODRIGO	SAN MARCOS
10	13380	CAIZA CHICAIZA LUIS FROILAN	MARIA ELENA
11	2460	CUNUHAY SIGCHA JOSE MANUEL	SAN AGUSTIN
12	13434	DE LA GUERRA LEONIDAS LEONARDO	NARCISA DE JESUS
13	2528	DIAZ JOSE PEDRO	LA DELICIA
14	2529	DIAZ JOSE PEDRO	LA DELICIA
15	13635	ESPINOZA BLANCA NIEVES	BANAORITO
16	3294	GUZMAN VICENTE MAXIMILIANO	LA ESPINOZA
17	12552	GUAMAN SIMALUISA MANUEL EMILIO	SAN VICENTE
18	12822	JIMENEZ JIMENEZ JUAN ALEJANDRO	SAN VICENTE
19	13381	LARA SILVA CRISTOBAL BOLIVAR	SAN MARCOS
20	4012	LICTA PUMAYO MERCEDES DE JESUS	MARIA AMADA
21	13844	LICTA PUMAYO MERCEDES DE JESUS	MARIA AMADA I
22	13845	LICTA PUMAYO MERCEDES DE JESUS	MECHITA
23	7789	LICTA PUMAYO JOSE OSWALDO	MARAVILLA
24	13647	MAQUISACA BERMEO CESAR HOMERO	ANGELICA
25	8339	MASAPANTA GUAMANI LUIS HUMBERTO	SAN JACINTO
26	12439	MASAPANTA LUIS EDUARDO	ESTELITA
27	4309	MASAPANTA ROSA	TRES HERMANOS No. 1
28	12442	MASAPANTA MASAPANTA LUIS EDUARDO	TRES HERMANOS No. 2
29	4310	MASAPANTA SANPEDRO JOSE DANIEL	ROSITA
30	4329	MAZAPANTA IZA SEGUNDO MANUEL	LA DELICIA
31	9346	MIRANDA GUEVARA SEGUNDO JUAN	LA AURORA
32	12533	MIRANDA ZAMORA NARCISA DE JESUS	LA PONDEROSA
33	12799	MONSALVE SEMANATE FERNANDO VICENTE	TRES HERMANOS
34	12450	MONSALVE SEMANATE VILMA LLANETH	TRES HERMANOS
35	12465	MONTERO ILVEZ JORGE	S/N
36	13370	MONTES SEGUNDO	JOSEFINITA
37	9375	MORA ALEGRIA CARLOS JUAN	SAN CARLOS
38	8347	OÑA UNAUCHO MIGUEL	DELIA MARIA
39	4943	OLSEN PONS PAUL	AGRICOLA DANESA
40	4964	ORDOÑEZ GARCIA MARCO ANTONIO	DALLANITAS
41	5087	OTO MOYA JOSE JOAQUIN	SANTA MARTHA
42	5211	PASTUÑA GUAMANGATE AGUSTIN	ERIKA
43	7660	PICO MORA EDISON ALFREDO	ERIKA
44	13371	RIVERA CORTEZ CARLOS DIEGO	MANANTIAL
45	12520	SALAZAR VERDESOTO LUIS MEDARDO	SAN CARLOS

46	7464	SEMANATE ORTEGA FANNY CLEMENCIA	SIETE HERMANOS
47	13638	SIGCHA MARCELO	MARCELITO
48	6649	TACURI TACURI JOSE EUSTACIO	SANTA RITA
N°.	No. Inscripción	Productor	Hacienda
49	6713	TOAPANTA CHANGOLUISA JOSE MANUEL	SANTA RITA
50	8382	TOAPANTA CHANGOLUISA JOSE MANUEL	SANTA RITA
51	100416	TOAPANTA GUAMAN SEGUNDO GUILLERMO	ELVIA MARIA
52	6715	TOAPANTA TIPAN MANUEL	MARIA ELVIRA
53	8320	TOAPANTA YANCHATIPAN MIGUEL	SAN MIGUEL
54	6718	TOBAR VITE PEDRO VICENTE	EL PARAISO
55	6719	TOBAR VITE PEDRO VICENTE	EL PARAISO
56	12590	TOBAR VITE PEDRO VICENTE	YACENNIA DEL PILAR
57	12537	VALENCIA FLORES EDGAR RONALD	LA CRISTALINA
58	9803	VERA ALMEA JULIO HERMOGENES	LA CRISTALINA
59	8059	VEGA DE LA CRUZ ARTURO SEGUNDO	LA CRISTALINA
60	12405	VEGA GUAMAN RAFAEL	FINCA 6 HERMANOS
61	7058	VEGA GUAMAN RAFAEL	SEIS HERMANOS
62	12648	ZAPATA GAROFALO RUDECINDO EDILBERTO	LA ENVIDIA
63	7447	LARA JARAMILLO MARIO BOLIVAR	LAS GARZAS
64	6222	GRUCOWIL S.A. - SALTOS JIJON BENJAMIN	EL RECUERDO 123
65	12609	TOVAR RIVERA FLOR NORMA	EL PARAISO
66	6769	TOVAR RIVERA FLOR NORMA	EL PARAISO
67	4307	MASAPANTA CONDULLE LUZ IRENE	SAN LUIS
68	4476	MISE PILATASIG MANUEL MARIA	MARIA ELVIRA
69	8319	AYALA MANUEL AGUSTIN	ZHORTAN
70	8359	CAÑAS TREJOS ALEX ANTONIO	ZHORTAN
71	8316	CAÑAS TREJOS ALEX ANTONIO	ZHORTAN
72	13434	DE LA GUERRA LEONIDAS LEONARDO	NARCISA DE JESUS
73	10514	MOROCHO MANUEL AGUSTIN	EL PORTON
74	2459	CUNDULLE SANPEDRO MARIA HERMELINDA	SAN LUIS
75	5542	PROÑO ROMERO JESSICA MAGDALENA	ANITA
76	13896	PROÑO ROMERO JESSICA MAGDALENA	ANITA
77	7163	VILLA VASQUEZ CARLOS ALBERTO	SAN CARLOS
78	7161	VILLA VASQUEZ CARLOS ALBERTO	SAN CARLOS
79	12530	CUNALATA TIPANTASIG AUGUSTO	BLANQUITA
80	7463	CAJAMARCA PALLO JOSE SEGUNDO	LA FORTUNA
81	13426	FLORES SANCHEZ FAUSTO RODRIGO	CASA BLANCA
82	12550	GALLO GUARANDA MIGUEL ALBERTO	SAN MARCOS
83	12560	MERA JACOME HECTOR RAMIRO	3 HERMANOS
84	12524	MOLINA ANGEL SECUNDINO	S/N
85	13890	MOLINA ANGEL SECUNDINO	SAN CARLOS
86	12536	PILA CHILUISA JOSE ANTONIO	SAN ANTONIO
87	12570	PILA CHILUISA JOSE ANTONIO	SAN ANTONIO
88	6716	TOAQUIZA PALOMO FERNANDO	EL MIRADOR
89	12557	VARGAS VILLENA DANIEL	S/N
90	13406	CUNDULLE SANPEDRO MARIA HERMELINDA	LUZ MARIA

Anexo 4: Encuesta para productores de banano tipo “bocadillo”

Buenos (días/tardea), mi nombre es _____, nos encontramos realizando este estudio para la evaluación de un nuevo modelo de negocios conjunto con los pequeños productores bananeros

Pregunta 1: ¿Es usted quién negocia la fruta con la Compañía exportadora?

- Si
- No

Pregunta 2: ¿Cuántas cajas de banano procesa a la semana? _____

Pregunta 3: ¿En cuántos días le paga la exportadora la fruta?

- Prepago
- 8 días
- 15 días
- Más de 15 días

Pregunta 4: ¿Qué servicios adicionales le gustaría que la exportadora le proporcione? (puede marcar más de uno)

- Fumigación
- Fertilización
- Capacitación
- Otro _____ (especifique)

Pregunta 5: ¿Tiene contrato por las 52 semanas del año?

- Si
- No

Pregunta 6: ¿Le gustaría tener otras opciones para la entrega de la fruta?

- Si ¿Cuál? _____
- No

Pregunta 7: ¿Qué tan atractivo le parece el modelo de negocio planteado?

- Muy atractivo
- Poco atractivo
- Nada atractivo

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

Provincia

- Guayas
- El oro
- Los Rios

Tipo de banano procesado

- Baby bananas
- Red Bananas

Hectareaje de su finca _____

Anexo 5: Tablas financieras

Tabla 78: Póliza por garantía

Detalle	Cajas	Precio oficial	Total
22XU	16.200,00	6,00	\$ 97.200
BABY BANANAS	10.000,00	4,26	\$ 42.600
RED BANANAS	500,00	4,26	\$ 2.130
Total Garantía			\$ 141.930
Confianza cía. de seguros %			\$ 0
Costo Póliza Anual			\$ 5.677
Costo Póliza Mensual			\$ 473

Elaborado por: El autor

Tabla 79: Proveedores del proyecto

PROVEEDOR	CONTACTO	TELEFONO CONVENCIONAL	TELEFONO CELULAR
Productos Paraíso	Anita Ramos	2249100	(09)93777726
Trilex	Cesar Ayala	2110705- 2110986	(09)99858096
Agrofirst	Mario Castro	601-3992	0997511966
Tropipallets	Leida Lúa/Jorge Sarabia	(05)2752968	(09)92115045
Etiflex	Christian González		(09)99480980
Ligas Hevea	Ma. Fernanda Espinoza	(02)2725023	(09)99660920
Importquímica	Bladimiro Maldonado	2894133 - 2894241	(09)99575758
Proquimsa	Diana Arellano	2162660	0986559146
Banariv	Grace Ortega	2289086 - 6005805	
Grupo Cartopel	Gloria Cortez		(09)99485666
Papelera Nacional	Andrés Jiménez		(09)94024080
Polylón	Antonio Ortega	2272832	(09)8345929
W.A. Etiquetas	Ingrid Castro	2388200 - 2388201	(09)9464658

Elaborado por: El autor

Tabla 80: Detalle de costos

	22XU	BABY BANANS	RED BANANAS
MATERIAL			
cartón	\$ 1,2500	\$ 0,7220	\$ 0,7980
funda	\$ 0,1170	\$ 0,0550	\$ 0,0550
etiqueta	\$ 0,0109	\$ 0,0054	\$ 0,0054
ligas	\$ 0,0012	\$ 0,0007	\$ 0,0007
sulf.alumbre	\$ 0,0032	\$ 0,0022	\$ 0,0022
sulf.aluminio	\$ 0,0028	\$ 0,0020	\$ 0,0020
fungaflor	\$ 0,0117	\$ 0,0115	\$ 0,0115
mertec	\$ 0,0126	\$ 0,0134	\$ 0,0134
IMPUESTOS			
Min. Agricultura	\$ 0,0558	\$ 0,0377	\$ 0,0377
Agrocalidad	\$ 0,0090	\$ 0,0090	\$ 0,0090
OPERACION			
estiba embulk	\$ 0,1261	\$ 0,1000	\$ 0,1000
OTROS			
TCI inspección Carga	\$ 0,030	\$ 0,030	\$ 0,030
termógrafos TCI	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Filtros	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Mario Suarez	\$ 0,005	\$ 0,005	\$ 0,005
laminilla grande		\$ 0,082	\$ 0,082
laminillas		\$ 0,288	\$ 0,288
Seguro (reserva)	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05
	\$ 1,73	\$ 1,45	\$ 1,53
FACTURACION	\$ 2,10	\$ 1,96	\$ 2,54
MARGEN	\$ 0,37	\$ 0,51	\$ 1,01

Elaborado por: El autor

Tabla 81: Tabla de amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACION				
No. Dividendos	Valor intereses	Amortización capital	Valor dividendo	Saldo de capital
0				483.609,00
1	4.836,09	5.921,53	10.757,62	477.687,47
2	4.776,87	5.980,74	10.757,62	471.706,73
3	4.717,07	6.040,55	10.757,62	465.666,19
4	4.656,66	6.100,95	10.757,62	459.565,23
5	4.595,65	6.161,96	10.757,62	453.403,27
6	4.534,03	6.223,58	10.757,62	447.179,69
7	4.471,80	6.285,82	10.757,62	440.893,87
8	4.408,94	6.348,68	10.757,62	434.545,19
9	4.345,45	6.412,16	10.757,62	428.133,03
10	4.281,33	6.476,28	10.757,62	421.656,75
11	4.216,57	6.541,05	10.757,62	415.115,70
12	4.151,16	6.606,46	10.757,62	408.509,24
13	4.085,09	6.672,52	10.757,62	401.836,72
14	4.018,37	6.739,25	10.757,62	395.097,47
15	3.950,97	6.806,64	10.757,62	388.290,83
16	3.882,91	6.874,71	10.757,62	381.416,12
17	3.814,16	6.943,45	10.757,62	374.472,67
18	3.744,73	7.012,89	10.757,62	367.459,78
19	3.674,60	7.083,02	10.757,62	360.376,76
20	3.603,77	7.153,85	10.757,62	353.222,92
21	3.532,23	7.225,39	10.757,62	345.997,53
22	3.459,98	7.297,64	10.757,62	338.699,89
23	3.387,00	7.370,62	10.757,62	331.329,27
24	3.313,29	7.444,32	10.757,62	323.884,95
25	3.238,85	7.518,77	10.757,62	316.366,19
26	3.163,66	7.593,95	10.757,62	308.772,23
27	3.087,72	7.669,89	10.757,62	301.102,34
28	3.011,02	7.746,59	10.757,62	293.355,75
29	2.933,56	7.824,06	10.757,62	285.531,69
30	2.855,32	7.902,30	10.757,62	277.629,39

TABLA DE AMORTIZACION				
No. Dividendos	Valor intereses	Amortización capital	Valor dividendo	Saldo de capital
31	2.776,29	7.981,32	10.757,62	269.648,07
32	2.696,48	8.061,13	10.757,62	261.586,94
33	2.615,87	8.141,75	10.757,62	253.445,19
34	2.534,45	8.223,16	10.757,62	245.222,03
35	2.452,22	8.305,39	10.757,62	236.916,63
36	2.369,17	8.388,45	10.757,62	228.528,18
37	2.285,28	8.472,33	10.757,62	220.055,85
38	2.200,56	8.557,06	10.757,62	211.498,79
39	2.114,99	8.642,63	10.757,62	202.856,17
40	2.028,56	8.729,05	10.757,62	194.127,11
41	1.941,27	8.816,34	10.757,62	185.310,77
42	1.853,11	8.904,51	10.757,62	176.406,26
43	1.764,06	8.993,55	10.757,62	167.412,71
44	1.674,13	9.083,49	10.757,62	158.329,22
45	1.583,29	9.174,32	10.757,62	149.154,90
46	1.491,55	9.266,07	10.757,62	139.888,83
47	1.398,89	9.358,73	10.757,62	130.530,11
48	1.305,30	9.452,31	10.757,62	121.077,79
49	1.210,78	9.546,84	10.757,62	111.530,95
50	1.115,31	9.642,31	10.757,62	101.888,65
51	1.018,89	9.738,73	10.757,62	92.149,92
52	921,50	9.836,12	10.757,62	82.313,80
53	823,14	9.934,48	10.757,62	72.379,33
54	723,79	10.033,82	10.757,62	62.345,51
55	623,46	10.134,16	10.757,62	52.211,35
56	522,11	10.235,50	10.757,62	41.975,84
57	419,76	10.337,86	10.757,62	31.637,99
58	316,38	10.441,24	10.757,62	21.196,75
59	211,97	10.545,65	10.757,62	10.651,10
60	106,51	10.651,10	10.757,62	0,00
TOTAL	\$ 161.847,91	\$ 483.609,00	\$ 645.456,91	

Elaborado por: El autor